

EL HUMANO QUE FALTA

EL HUMANO QUE FALTA

Innovamos todo, menos a nosotros mismos.

Wilson Pérez Vélez

Entrenador en Innovación Humana

EL HUMANO QUE FALTA

Innovamos todo, menos a nosotros mismos.

© 2026, Wilson Pérez Vélez

Todos los derechos reservados.

PERCI® y la metodología de Innovación Humana PERCI (Provocar, Explorar, Reinterpretar, Co-crear, Influenciar) son marcas y desarrollos intelectuales de Wilson Pérez Vélez / Innovation Human Center.

Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, distribuida ni transmitida en ninguna forma ni por ningún medio, incluyendo fotocopiado, grabación u otros métodos electrónicos o mecánicos, sin la autorización previa por escrito del autor, excepto en el caso de citas breves incorporadas en reseñas críticas y ciertos usos no comerciales permitidos por la ley de derechos de autor.

Este libro es una obra de desarrollo personal y profesional. Los relatos, casos y ejemplos citados se presentan con fines ilustrativos y de contexto.

Primera edición @2026

Medellín, Colombia.

Innovation Human Center

www.ihc.com.co

*“La innovación no ocurre cuando creas algo nuevo.
Ocurre cuando descubres que los límites que te han
gobernado... nunca fueron reales”*

— Wilson Pérez Vélez

ÍNDICE

<i>Prólogo</i>	7
<i>El desafío que nadie quiere nombrar</i>	11
<i>ACTO I</i>	25
<i>¿Quién innova al que innova?</i>	27
<i>Hemos innovado todo, menos a nosotros mismos</i>	37
<i>El ser humano como obra de innovación</i>	47
<i>Modelo de Innovación Humana PERCI®</i>	63
<i>Provocar: la primera grieta en el hielo</i>	75
<i>Explorar: el territorio sin mapa</i>	81
<i>Reinterpretar: el laboratorio donde te reescribes</i>	87
<i>Co-crear: cuando dejas de ser tu historia</i>	91
<i>Influir: modelar el cambio sin fuerza</i>	99
<i>El carpintero que interrumpió la narrativa</i>	111
<i>Cuando la narrativa cambia, todo cambia</i>	125
<i>EPÍLOGO</i>	138
<i>Agradecimientos</i>	142
<i>Sobre el autor</i>	146
<i>Conecta con Wilson</i>	147

Prólogo

• • •

Creía conocer a Wilson desde que éramos adolescentes, amigos de infancia cuyas vidas tomaron caminos distintos hasta que el periodismo nos reunió de nuevo, cubriendo juntos la fuente de tecnología y negocios en Colombia y, más tarde, como docentes universitarios. Sin embargo, la profundidad de su reflexión a lo largo de las páginas de *El humano que falta* me ha dejado perplejo.

En esta obra, Wilson combina magistralmente las acertadas y empáticas intervenciones que ha realizado en el mundo empresarial en su calidad de coach, con sus agudas observaciones e interpretaciones del mundo de la innovación, fruto de sus muchos relatos periodísticos cuando ejerció ese oficio. Muchas veces nos encontramos en eventos cubriendo las mismas historias, cada uno escribiéndola desde la manera en que la observaba e interpretaba.

A lo largo de estas páginas, encontrarás la rigurosa forma en que el autor se para sobre hombros de gigantes y no se queda en una simple elucubración de su propia cosecha. Wilson dialoga con pensadores, neurocientíficos, filósofos y teóricos del liderazgo para fundamentar una tesis que es, en el fondo, urgente y original: la transformación digital, empresarial o cultural siempre ha residido en el ser humano que la habita. Y necesitamos aprender a experimentarla desde una nueva manera de relatarla. Y a esto suma, en una capa invisible pero presente, recuerdos de sus nutridas conversaciones con múltiples líderes y, sobre todo, su rudo e inquietante autodescubrimiento personal.

Todo este bagaje le ha permitido alcanzar una profundidad analítica que nos deslumbra. Los lectores sentimos que muchos de sus hallazgos son joyas de total novedad y que, sin embargo, siempre las tuvimos enfrente de nosotros, pero no tuvimos la lucidez para hallarlos. Tal vez, como él mismo expone, esto no hace más que confirmar su tesis sobre la inmensa relevancia del relato que construimos de nosotros mismos y de lo que creemos que es la realidad y que termina convirtiéndose en nuestra identidad.

Leer su libro no fue una tarea, sino una invitación a desnudarme y encontrar mis propios fantasmas vestidos de narrativas limitantes. Francamente, no soy el mismo después de leerlo, y muy probablemente a ti te ha pasado algo similar. Creo que nunca somos los mismos después de leer un libro de impacto o de vivir una aventura que nos rete.

Y en ese sentido, *El humano que falta* es un reto que nos incomoda por momentos y nos empuja a aventurarnos. Y es que, como lectores, si queremos aprovechar verdaderamente su metodología PERCI® (Provocar, Explorar, Reinterpretar, Co-crear, Influnciar), debemos arriesgarnos a soltar esos contratos internos que renovamos a diario sin darnos cuenta, cargando con una gran cantidad de lastres invisibles. Si llegas a sentirte incómodo en la lectura, no es una falla del sistema: es el sistema funcionando.

Si, además, seguimos su provocadora analogía para entendernos como parte de un sistema en proceso de innovarnos a nosotros mismos, su propuesta ancla una nueva perspectiva. Al considerar que somos simultáneamente las cuatro dimensiones de la innovación (como

producto, servicio, proceso y modelo), realza una aproximación intrépida para definir lo que es o no posible.

Al avanzar en la obra, debo ser honesto sobre un capítulo en particular: 'El carpintero que interrumpió la narrativa'. Cuando lo leí, algo en mí quiso resistirse, no porque el argumento sea débil, sino porque el personaje elegido —Jesús de Nazaret— activa en cualquier lector una clasificación automática: religioso o laico, doctrinal o no. Wilson lo sabe y lo advierte con claridad: esto no es teología ni apologética. Es análisis de diseño. Lo que hace en esas páginas es usar al ser humano más influyente de la historia como laboratorio verificable de su metodología. Si ese capítulo llega a producirte incomodidad, mueve la perspectiva como diría Wilson: "no vengo a darte más información sino a provocar una nueva manera de observar".

Si me atrevo a seguir la analogía informática que atraviesa nuestra era, es importante que todos abordemos este libro desactivando los firewalls. Debemos bajar esas barreras que, si bien nos sirvieron en algún momento para atender y superar situaciones que nos desafiaron en el pasado, hoy debemos soltar para lograr instalar un nuevo diseño de nosotros mismos.

Por esto, quiero extender una invitación muy especial para que los empresarios, líderes, formadores, coaches y facilitadores, atiendan este libro sin resistencias, sin esos firewalls. Como advierte Wilson con cifras contundentes, de nada valdrá que sigan invirtiendo millones en hardware y software si no se invierte en lo más importante: el humanware. No es un recurso más dentro de un indicador de gestión, sino el combustible que le da todo el sentido a la vida productiva.

Es hora de atrevernos a desinstalar las versiones anteriores y obsoletas de nuestras propias narrativas, permitiendo que el nuevo líder, el nuevo profesional y el nuevo ser humano que falta, se detone, por fin, adentro de nosotros.

Víctor Solano Franco

Periodista, columnista, docente y consultor en comunicación y reputación.

Un humano más.

INTRODUCCIÓN

El desafío que nadie quiere nombrar

"Hemos innovado productos, servicios, procesos y modelos de negocio con una sofisticación genuinamente admirable. Y hemos dejado intacto al ser humano que debe operar todo eso. Ese es el error más costoso de nuestra era."

...

En febrero de 2024, Klarna sacudió la industria tecnológica al anunciar lo que pocas empresas se atrevían a admitir abiertamente: su nuevo asistente de inteligencia artificial ya realizaba el trabajo equivalente a 700 agentes de servicio al cliente a tiempo completo. La firma sueca de pagos se consolidó como uno de los adoptantes más agresivos de IA a nivel global; de hecho, su dirección proyectó reducir su plantilla global de 5.000 a unos 3.000 empleados en el mediano plazo confiando en esta tecnología. Las métricas de su primer mes de implementación justificaban el optimismo financiero: el tiempo de respuesta cayó de 11 minutos a menos de 2, la satisfacción del cliente se mantuvo a la par de los agentes humanos y la IA gestionó con éxito 2,3 millones de conversaciones. Mientras el sector financiero observaba con fascinación el ahorro proyectado de 40 millones de dólares, el caso se convirtió de inmediato en el centro del debate global sobre el futuro del empleo.

Seis meses después, la satisfacción del cliente había caído. Las interacciones complejas, las que requerían leer entre líneas, sostener una frustración sin nombre, entender que alguien no estaba enojado con la empresa sino con su propia situación, esas se estaban resolviendo mal.

Klarna empezó a reincorporar personas. No volvió al modelo anterior. Pero reconoció lo que los datos tardaron en mostrar: había eliminado la capa que ningún algoritmo podía replicar. La capa del juicio humano. La de la empatía en tiempo real. La de alguien capaz de entender que una pregunta sobre un pago atrasado puede tener detrás una historia de vida mucho más compleja que un número en una pantalla.

El CEO de Klarna, Sebastian Siemiatkowski, que había aparecido en una llamada de resultados como un avatar generado por IA para demostrar el poder de la tecnología, tuvo que reconocer que habían priorizado el costo sobre la experiencia. Que habían medido lo que era fácil medir y habían ignorado lo que era difícil de cuantificar pero decisivo para el negocio.

Lo que nadie dijo en esa historia, lo que rara vez se dice en ninguna historia parecida, es que el problema de fondo no fue la tecnología. Fue que nadie en esa organización había desarrollado la capacidad de ver al ser humano, ni al que interactuaba desde afuera ni al que quedaba dentro operando la tecnología, desde una comprensión profunda de cómo funciona una persona cuando está bajo presión, cuando necesita ser comprendida, cuando el mundo le va más rápido que su capacidad de procesarlo.

• • •

En febrero de 2026, Jack Dorsey publicó un memo que sacudió al mundo empresarial. El fundador de Twitter y CEO de Block anunció que reduciría su plantilla de más de 10.000 personas a menos de 6.000. No se trataba de una crisis financiera; las ganancias eran sólidas y el negocio seguía creciendo. La razón era estrictamente estratégica: las herramientas de inteligencia artificial que estaban construyendo

internamente, combinadas con equipos más pequeños y planos, permitían una nueva forma de operar que desafiaba la noción tradicional de cómo se construye una empresa.

Block no era una excepción, sino el síntoma de un cambio tectónico. Durante la primera mitad de 2026, el sector tecnológico experimentó una reestructuración masiva impulsada por la eficiencia automatizada. Tan solo en enero, Amazon eliminó 16.000 posiciones corporativas en su búsqueda por erradicar la burocracia, mientras que en marzo, Oracle recortó cerca de 30.000 empleos globales con un objetivo claro: desviar miles de millones de dólares en flujo de caja hacia la infraestructura tecnológica. No es para menos; ese mismo año, colosos como Alphabet, Amazon, Meta y Microsoft proyectaron un despliegue histórico de aproximadamente 750.000 millones de dólares en gasto de capital, destinando la mayor parte a centros de datos y supercomputación para IA. El talento humano ya no se medía por el volumen de las oficinas, sino por su capacidad para apalancar algoritmos.

Lo que Dorsey y los demás no estaban preguntando, lo que casi nadie está preguntando en las salas de juntas donde se toman estas decisiones, es esto:

¿Y el ser humano que queda?

No el que se fue. El que permanece. El que ahora tiene que operar en equipos más pequeños, con más responsabilidad, en entornos de mayor velocidad e incertidumbre, con herramientas que cambian cada tres meses, al lado de personas de cuatro generaciones distintas que no comparten el mismo código de interpretación de la realidad.

¿Quién se está ocupando de ese ser humano?

...

La paradoja que define nuestra era

Si le preguntas a cualquier empresario cuál es el activo más importante de su empresa, te responde sin dudar: las personas.

Es la respuesta unánime. En todos los sectores. En todos los tamaños de empresa. En todos los países.

Y sin embargo, el gasto promedio en desarrollo humano por empleado cayó a 954 dólares anuales en 2026, según Training Magazine. Menos de mil dólares por persona al año para desarrollar al activo que todos dicen que es el más importante. Al mismo tiempo, las grandes tecnológicas planean invertir aproximadamente 700.000 millones de dólares en infraestructura de IA ese mismo año.

Esta no es una paradoja menor. Es la contradicción estructural que está produciendo todos los síntomas que los líderes intentan resolver con más tecnología, más procesos, más programas de bienestar y más talleres de liderazgo que no dejan huella.

Equipos desarticulados. Líderes intermedios que no saben cómo tener conversaciones difíciles. Culturas organizacionales que existen en los documentos pero no en los comportamientos reales. Programas de transformación que fracasan el 70% de las veces. Una cifra trágica que las grandes consultoras como McKinsey o Gartner repiten año tras año, y que se mantiene idéntica de manera obstinada. No falla la tecnología; fallamos nosotros. El colapso ocurre por esa resistencia humana que nadie supo intervenir, el resultado inevitable de haber

dejado al ser humano en la lista de espera de la innovación. El costo de ese olvido es predecible: rotación que no cede, ansiedad que sube, sentido que se diluye.

Estoy convencido de que una gran parte de esta realidad que afrontamos tiene origen en un fenómeno de comunicación humana. Ya lo advertía en 1967 Peter Drucker en su libro *The Effective Executive* en el que planteaba que entre el 60% y el 70% de los problemas empresariales nacen de fallas comunicativas. Décadas después, un estudio de 2011 de Fierce Inc. elevó esa cifra al 86%. El problema no retrocedió con el tiempo. Se volvió sistémico.

Pero mientras más profundizaba, más claro se volvía algo que los datos no alcanzaban a capturar: la comunicación no era la causa raíz. Era el síntoma. La onda expansiva de algo más profundo que ocurría niveles más abajo, en el lugar donde el ser humano construye el significado de lo que vive antes de decir una sola palabra.

Todos estos son síntomas. La causa está más adentro. Y es la misma en todos los casos.

Llevamos décadas innovando todo menos al ser humano que debe operar todo lo demás.

Gary Hamel, profesor de Gestión Estratégica en la London Business School y considerado por el Wall Street Journal como el pensador de negocios más influyente del mundo, lo dijo con una claridad que pocas veces se escucha en los foros empresariales: "No podemos permitirnos, como sociedades y como individuos, organizaciones que desperdician más capacidad humana de la que utilizan." En su libro *Humanocracy*, escrito junto con Michele Zanini, Hamel argumenta que la burocracia

no es el problema estructural de las empresas. El problema es que hemos construido organizaciones donde las personas son los instrumentos, y en la era que vivimos eso no solo es un error ético. Es un suicidio competitivo.

• • •

Un siglo de transformaciones con el mismo error

Para entender por qué estamos donde estamos, hay que mirar hacia atrás sin nostalgia pero con honestidad.

Desde la segunda mitad del siglo XX, las organizaciones han atravesado al menos cuatro grandes olas de transformación. Cada una con su propio lenguaje, su propio presupuesto y su propia promesa. Y en todas, el ser humano que debía habitarlas fue el último en la lista.

La primera ola fue la **automatización industrial**, desde los años cincuenta hasta los ochenta. Líneas de producción, sistemas de gestión de calidad, procesos estandarizados. El economista austriaco Joseph Schumpeter había anticipado décadas antes que la innovación opera a través de lo que llamó "destrucción creativa": cada ola tecnológica destruye lo anterior para construir algo nuevo. Lo que Schumpeter no podía prever entonces es que en cada destrucción creativa el ser humano llegaría con demora a la reconstrucción.

La segunda ola fue la **revolución digital**, desde los noventa hasta bien entrado el siglo XXI. Internet, e-commerce, digitalización de procesos, datos. Everett Rogers, sociólogo de la Universidad de Nuevo México y autor de *Difusión de Innovaciones*, demostró que toda innovación sigue una curva de adopción predecible: los innovadores adoptan primero, luego la mayoría tardía, y finalmente los rezagados. Lo que sus estudios

también revelaron es que la adopción tecnológica siempre supera en velocidad a la adopción humana de los cambios que esa tecnología implica. La brecha entre las dos curvas no es accidental. Es estructural.

La tercera ola fue la **transformación digital**, cuyo uso estratégico fue definido por primera vez por Deloitte en 2015. Plataformas, nube, inteligencia de datos, ecosistemas conectados. El 87% de los ejecutivos la consideró prioritaria. Pero solo el 44% se sentía preparado para la disrupción que implicaba. Las fallas más frecuentes no fueron técnicas: fueron resistencia al cambio, falta de alineación y brechas de habilidades humanas.

La cuarta ola, la que vivimos ahora, no tiene todavía un nombre definitivo. Algunos la llaman **transformación cultural**. Otros, **transformación de conciencia**. Frédéric Laloux, exsocio de McKinsey y autor de *Reinventando las Organizaciones*, lleva más de una década documentando lo que él llama organizaciones Teal: estructuras donde la autogestión, la plenitud del ser humano y el propósito evolutivo reemplazan a las jerarquías de control. Para Laloux, la verdadera innovación del siglo XXI no es hacer mejores productos sino innovar la forma en que los humanos trabajan juntos. Lo notable de su investigación es que las empresas que operan desde esos principios, desde Patagonia hasta Buurtzorg, no son más productivas a pesar de poner al ser humano primero. Son más productivas precisamente porque lo hacen.

En todas las olas, el orden de prioridad ha sido el mismo: primero la tecnología, luego los procesos, luego las personas. Y ese orden ha producido el mismo resultado en cada ciclo: organizaciones con

infraestructura nueva y ser humano antiguo. Plataformas modernas operadas desde narrativas de la era industrial.

• • •

El momento en que la IA se convirtió en un espejo

Desde que ChatGPT salió al público en noviembre de 2022, algo cambió que va más allá de la tecnología en sí misma.

La inteligencia artificial no solo automatizó tareas. Expuso con una precisión brutal cuáles son las capacidades que un algoritmo no puede replicar. Y la lista es más corta de lo que muchos esperaban, pero más humana de lo que nadie celebró.

Jensen Huang, CEO de Nvidia, la empresa que fabrica los chips sobre los que corre la inteligencia artificial global, lo planteó en el Foro Económico Mundial de Davos 2026 con una claridad que debería detener cualquier reunión estratégica: hay que separar la tarea del propósito del trabajo. Por ejemplo, en el caso de los radiólogos y las enfermeras, el propósito es cuidar personas. Y ese propósito se potencia cuando la tarea rutinaria ha sido automatizada. Esta realidad demuestra con precisión el desafío de innovar a los seres humanos, altamente adaptados a demostrar su valor desde su desempeño operativo.

En otras palabras: la máquina libera tiempo. Pero ese tiempo solo tiene valor si el ser humano que lo recibe sabe qué hacer con él. Si tiene claridad sobre quién es y para qué existe más allá de las tareas que ejecutaba.

Lo que Huang no dice, pero los datos muestran, es que la mayoría no lo sabe.

Miremos lo que está ocurriendo en campos concretos, porque la abstracción a veces nos permite esquivar lo que los ejemplos nos obligan a ver.

En medicina, uno de los dominios más sofisticados de la actividad humana, un estudio prospectivo y multicéntrico realizado en 67 organizaciones de salud en Moscú analizó más de tres mil tomografías cerebrales para detectar hemorragias intracraneales. Los resultados fueron inequívocos: los radiólogos asistidos por inteligencia artificial alcanzaron una precisión del 99.53%, frente al 90.11% de los médicos sin asistencia tecnológica. En Northwestern Medicine, un sistema de inteligencia artificial desplegado en once hospitales aumentó la eficiencia de los informes radiológicos entre un 15 y un 40% sin comprometer la precisión.

La pregunta que emerge de esos datos no es técnica. Es profundamente humana.

Si la máquina diagnostica con mayor velocidad y precisión, ¿qué hace el médico con el tiempo que recupera? ¿Está preparado para habitar ese nuevo rol? ¿Tiene la narrativa interna para reinventarse sin perder el sentido de lo que es y para qué existe?

El riesgo no es que la inteligencia artificial reemplace al médico. El riesgo es que el médico, sin una narrativa actualizada sobre su propio valor, quede paralizado frente a una herramienta que no sabe cómo habitar.

Lo que la IA no puede hacer es leer la emoción detrás de las palabras. Sostener la ambigüedad de una conversación donde lo que se dice no es lo que se siente. Tomar decisiones en contextos donde los valores importan más que los datos. Inspirar desde la coherencia entre lo que se dice y lo que se vive. Generar confianza con presencia real. Dar sentido a lo que ocurre cuando el sentido no está en los números.

Clayton Christensen, el profesor de la Harvard Business School que revolucionó el pensamiento sobre innovación con su teoría de la disrupción, observó que las tecnologías disruptivas no eliminan lo humano. Desplazan lo humano hacia donde agrega más valor. Lo que estamos descubriendo ahora es que ese lugar, ese espacio de valor genuinamente humano, no es una función técnica. Es una capacidad de ser.

Teresa Amabile, psicóloga e investigadora de la Universidad de Harvard y una de las mayores expertas mundiales en creatividad organizacional, pasó décadas estudiando qué condiciones generan innovación genuina en las personas. Su conclusión central es que la creatividad, la que realmente resuelve problemas nuevos de maneras nuevas, no emerge de procesos ni de herramientas. Emerge de seres humanos que se sienten seguros, que tienen autonomía, y que encuentran sentido en lo que hacen. En un mundo donde la IA puede hacer en segundos lo que antes tomaba días, lo que Amabile describió no es un complemento opcional. Es el único territorio donde el ser humano sigue siendo insustituible.

Y sin embargo, es exactamente ese territorio el que está en crisis.

Padecemos de un **déficit existencial**.

No en el sentido dramático de personas que cuestionan el sentido de la vida en abstracto. Sino en el sentido más cotidiano y más costoso: líderes y equipos que no tienen ni el tiempo ni las herramientas para preguntarse lo más básico sobre su propio funcionamiento.

¿Desde qué narrativa estoy tomando esta decisión? ¿Qué historia sobre mí mismo activa esta reacción automática? ¿Qué experiencia estoy generando en las personas que lideran en nombre de los valores que declaramos tener? ¿Para qué soy líder ahora que la IA puede gestionar lo que antes me hacía indispensable? ¿Quién soy yo en esta empresa, en este momento, en esta realidad que no termina de asentarse?

Estas preguntas no son filosóficas. Son las más estratégicas que existen en este momento para cualquier persona que lidera, acompaña o forma a otros seres humanos.

Cuando dejas de responder desde la historia que te contaron sobre quién eres, y empiezas a preguntar desde quién puedes ser, algo en el mundo que te rodea empieza a reorganizarse.

• • •

Lo que este libro propone

Este libro parte de una tesis que es al mismo tiempo simple y radical.

El gran desafío de nuestra era no es tecnológico. Es humano. Y es al que menos atención e inversión le estamos poniendo.

No porque los empresarios y líderes no lo quieran resolver. Sino porque no tienen todavía un lenguaje preciso para nombrarlo ni una metodología que les permita intervenir en el lugar correcto.

La mayoría de las soluciones disponibles atacan los síntomas. Los programas de liderazgo mejoran comportamientos. Los talleres de comunicación enseñan técnicas. Los procesos de coaching trabajan metas y creencias. Todo eso tiene valor. Pero ninguno de esos enfoques interviene directamente el sistema desde el que el ser humano opera en tiempo real: el sistema narrativo, simbólico e interpretativo que produce los comportamientos antes de que la conciencia tenga tiempo de opinar.

Lo que este libro propone se llama Innovación Humana.

No mejorar al ser humano. Innovarlo. En el sentido más preciso del término: intervenir el sistema desde el que opera para que lo que produce en el mundo, en sus equipos, en sus decisiones, en sus relaciones, sea cualitativamente diferente.

La diferencia entre mejorar e innovar es la misma que existe entre un teléfono con mejor batería y un teléfono con un sistema operativo nuevo. El primero hace lo mismo durante más tiempo. El segundo hace cosas que el anterior no podía imaginar.

Para hacerlo posible, el libro propone una arquitectura de cuatro dimensiones para ver al ser humano como generador de valor: Producto, Servicio, Proceso y Modelo. Y una metodología de intervención de cinco nodos llamada PERCI®: Provocar, Explorar, Reinterpretar, Co-crear e Influnciar. No como un proceso lineal de pasos a seguir, sino como un sistema vivo que puede activarse desde cualquier punto de entrada, en cualquier conversación, en cualquier momento donde un ser humano está a punto de repetir el mismo patrón de siempre o de elegir algo diferente.

Este proceso no es complicado. Es revelador. Y hay una diferencia enorme entre las dos palabras.

Lo complicado te cierra. Lo revelador te abre.

Klarna aprendió que no se puede eliminar la capa humana sin entender primero qué produce esa capa que ningún algoritmo puede replicar. Las organizaciones del mundo están aprendiendo, con costos crecientes, que la transformación más urgente no está en sus plataformas. Está en las personas que las operan.

Y esas personas, para operar distinto, no necesitan otro taller.

Necesitan ser innovadas.

• • •

"No se trata de gestionar personas. Se trata de comprender la estructura desde la que una persona opera su realidad. Ese es el único cambio que cambia todo."

ACTO I

La innovación como eje de evolución humana

CAPÍTULO 1

¿Quién innova al que innova?

"Cuando hay un déficit existencial, las preguntas que más incomodan son las que más nos conectan con la posibilidad."

• • •

Hay preguntas que no buscan respuesta. Buscan movimiento.

¿Fue primero el huevo o la gallina? Nadie lo sabe y tampoco importa saberlo. Lo que importa es que la pregunta te obliga a salir del lugar donde estabas parado y mirar desde otro ángulo. Te desestabiliza justo lo suficiente para que algo que parecía fijo deje de serlo. Esa es la naturaleza de las preguntas verdaderamente poderosas: no iluminan el camino, desplazan el punto desde donde lo miras.

¿Quién innova al que innova? es una pregunta así.

No la formulé en un instante de inspiración. Llegó como llegan las preguntas importantes, acumulándose despacio, construyéndose por capas, hasta que un día ya no cabe más adentro y tiene que salir. Yo llevaba veinte años cubriendo el mundo desde afuera: primero el conflicto armado de Colombia con toda su brutalidad y su humanidad inesperada, luego el surgimiento de la revolución digital con su euforia y sus promesas. Dos extremos aparentemente opuestos que me enseñaron exactamente la misma cosa desde ángulos distintos: que la distancia entre lo que el ser humano crea y lo que el ser humano es puede ser abismal. Que podíamos construir armas sofisticadas para destruirnos y plataformas brillantes para conectarnos, y seguir siendo, en ambos casos, prisioneros de las mismas historias sobre quiénes

somos, qué merecemos, a quién pertenecemos y de quién hay que protegerse.

Cubrí la guerra con la disciplina que me enseñaron en el periodismo: ve siempre a la fuente directa, contrasta, distingue el hecho de la narrativa que alguien construyó alrededor del hecho. Y fue esa disciplina la que me permitió ver algo que los informes políticos y los análisis estratégicos no capturaban: que el conflicto armado, en su capa más profunda, no era una disputa por territorio ni por recursos. Era una disputa entre narrativas. Grupos de personas operando desde historias tan arraigadas sobre el enemigo, sobre la justicia, sobre quién tenía derecho a qué, que ningún acuerdo técnico podía tocarlas sin intervenir primero esas narrativas.

Luego llegó la revolución digital y el problema era el mismo con otra ropa. Empresas llenas de herramientas que no transformaban nada. Líderes que sabían exactamente qué necesitaban hacer diferente y seguían haciendo lo mismo. Organizaciones que invertían fortunas en transformación y reproducían, con tecnología más cara, los mismos conflictos de siempre. El problema no era la herramienta. Era el ser humano que la operaba desde un sistema que nadie había actualizado.

Eso ya lo intuía desde afuera, como observador.

Lo que no sabía todavía es que yo era exactamente ese ser humano.

• • •

La brecha que todos conocen pero pocos nombran

Hay un momento en la vida de casi cualquier persona que lidera, forma o acompaña a otros en que la brecha se vuelve imposible de ignorar.

No la brecha entre lo que sabes y lo que otros saben. La brecha entre lo que sabes y lo que haces. Entre la persona que describes cuando te presentas y la persona que aparece cuando la presión llega. Entre los valores que declaras y los patrones que produces sin elegirlos.

Para mí ese momento llegó de la manera más directa posible: descubriendo que a pesar de todo el recorrido, de los libros, de los procesos, de las búsquedas dentro y fuera de mí mismo, seguía cayendo en los mismos lugares. La misma relación que no funcionaba, con personas diferentes. El mismo patrón en el liderazgo, en contextos distintos. Una sensación persistente de que algo esencial no terminaba de moverse, como si girara dentro de un círculo cuyo diámetro no lograba ampliar por más que intentara.

Lo que me sorprendió no fue el dolor de reconocerlo. Fue descubrir que el problema nunca estuvo donde lo había estado buscando.

No estaba en la información que me faltaba. No estaba en las herramientas que no había encontrado todavía. No estaba en las circunstancias ni en las personas que habían estado cerca. Estaba en la narrativa que operaba por debajo de todo eso sin que yo la viera. Una historia construida en capas, desde la infancia, desde las experiencias que marcaron, desde las conclusiones que saqué de lo que viví, desde los modelos que observé y repetí sin elegirlos conscientemente. Una historia que yo había tomado por realidad y que en realidad era una interpretación. Y como toda interpretación no revisada, producía siempre los mismos resultados, independientemente de cuánto cambiaran los escenarios.

Cuando lo entendí, algo se reorganizó de una manera que no había experimentado en ningún proceso anterior.

No porque apareciera una respuesta. Sino porque por primera vez pude ver la pregunta correcta.

No ¿qué me falta aprender? Sino ¿desde qué historia he estado viviendo sin saberlo?

Y desde esa pregunta, todo lo demás cambió de posición.

• • •

Lo que el periodismo me enseñó sobre la narrativa

El periodismo, lo digo porque lo viví en carne propia, es quizás la profesión que más desarrolla habilidades genuinamente humanas. No porque lo enseñen así en las escuelas, sino porque el oficio te obliga a hacer algo que muy pocas personas aprenden a hacer de verdad: separar el hecho de la narrativa que alguien construyó alrededor del hecho. Y en esa separación, si la practicas con honestidad suficiente, empiezas a ver que la realidad nunca es lo que parece a primera vista. Es un simulador de probabilidades. Una construcción colectiva que se sostiene mientras nadie la cuestiona con suficiente profundidad.

Cuando empecé a aplicar esa disciplina a mí mismo, algo se reveló con una claridad que ningún proceso anterior había logrado.

Somos seres narrativos en un sentido mucho más profundo de lo que solemos reconocer. No en el sentido clínico ni terapéutico, sino en el sentido más estratégico y operativo que existe. La identidad de una persona no es un rasgo fijo ni una esencia inmutable: es un conjunto de

relatos contruidos en el tiempo, y la manera en que esos relatos se interpretan define directamente lo que esa persona piensa posible para sí misma.

No eres quien eres. Eres la historia que te cuentas sobre quién eres.

Y esa historia no solo describe tu pasado. Diseña tu futuro.

Pero lo que me importa no es la dimensión terapéutica de ese descubrimiento. La terapia busca cerrar una herida. Lo que yo descubrí apuntaba a algo completamente diferente: no sanar una narrativa, sino innovarla. Y la diferencia entre las dos cosas lo cambia todo, porque innovar una narrativa no busca resolver un dolor. Busca agregar valor. No solo adentro de ti, sino en todo lo que te rodea: en la experiencia que produce tu presencia en quienes interactúan contigo, en lo que genera tu liderazgo en tu equipo, en cómo se siente el ambiente cuando entras a una reunión, en la huella que dejas en cualquier espacio que habitas, en el restaurante cuando el pedido se demora, en el bus cuando alguien necesita tu asiento, en tu familia cuando llegas después de un día difícil.

Tú no produces solo resultados. Produces experiencias.

Y esas experiencias son el verdadero indicador de quién estás siendo mientras haces todo lo que haces.

...

El sistema que lo produce todo

Esa certeza me llevó a buscar en los lugares comunes: psicología, fe, mentoría, coaching. Caminos diversos, lenguajes distintos, mismo eco

de fondo. Había herramientas. Había metodologías. Pero algo esencial seguía faltando, algo que todavía no alcanzaba a nombrar con precisión.

Hasta que la ontología del lenguaje reordenó mi estructura.

Rafael Echeverría, el filósofo chileno considerado uno de los padres del coaching ontológico en América Latina, lo planteó con una precisión que me detuvo en seco: no somos usuarios del lenguaje, somos seres constituidos por él. Habitamos lo que decimos y, sobre todo, lo que nos decimos. No usamos el lenguaje para describir el mundo. Lo usamos para construirlo. Y si eso es cierto, entonces la narrativa que cada ser humano se cuenta sobre sí mismo no es un accesorio de su identidad.

Es su sistema operativo.

Ahí bauticé la intuición que venía creciendo desde Cartagena: Innovación Humana.

Debajo de cada conversación fallida, de cada proceso de transformación que no despegaba, de cada líder que sabía lo que tenía que hacer y no podía hacerlo, había una estructura que nadie estaba viendo. Una narrativa invisible compuesta de tres capas que operan simultáneamente y que juntas determinan no solo cómo una persona se comunica, sino cómo interpreta la realidad, toma decisiones y genera impacto en los demás.

La primera capa es el lenguaje. No como vocabulario, sino como la arquitectura invisible desde la que interpretamos la realidad. Antes de pronunciar una palabra, nuestra mente ya ha comenzado a construir una versión del mundo. La neurociencia muestra que buena parte de esa actividad ocurre de forma automática: pensamientos que aparecen

sin ser convocados, patrones que se repiten y un cerebro especialmente sensible a las amenazas como estrategia de supervivencia. El problema no es que ese mecanismo exista; el problema es vivir gobernados por él sin advertirlo. Entonces dejamos de observar la realidad para empezar a confirmar, una y otra vez, la narrativa con la que aprendimos a verla.

La segunda capa es lo simbólico e interpretativo. Memorias, creencias, conclusiones que se volvieron certezas absolutas sin pasar nunca por revisión. El psicólogo Dan McAdams, de la Universidad de Northwestern, lo llamó identidad narrativa: ese nivel profundo de la personalidad donde integramos nuestro pasado reconstruido y nuestro futuro imaginado para darle coherencia a la pregunta de quiénes somos.

La tercera capa es la dinámica comunicativa. La forma en que todo eso se encarna en el cuerpo, en el tono, en la postura, en la energía que precede a la palabra. Lo que el cuerpo comunica antes de que abramos la boca determina más la experiencia del otro que cualquier argumento o técnica de comunicación.

A eso lo llamo el Sistema Narrativo.

Y mientras ese sistema no se interviene, todo lo demás —el liderazgo, la innovación, la cultura organizacional — opera desde una base que nadie revisó.

• • •

El ejercicio del periodista: leer la narrativa antes de entrar

Hay algo práctico que puedes hacer antes de terminar este capítulo. Requiere una hoja, un bolígrafo y la disposición de mirarte —y de mirar

a otros— con la misma honestidad con que un buen periodista mira a su fuente más importante.

Antes de una entrevista, el periodista escribe la narrativa que ya tiene sobre su fuente. La examina. La contrasta. Sabe que esa narrativa previa es su mayor riesgo y su mayor herramienta al mismo tiempo: si la confirma sin cuestionarla, solo encontrará lo que ya creía. Pero si la usa como punto de partida para contrastar, puede descubrir lo que nadie más está viendo.

Eso mismo puedes hacer tú con cualquier persona con la que interactúes. Y contigo mismo.

Si eres líder o dueño de negocio: antes de tu próxima reunión con alguien de tu equipo, escribe en una hoja la narrativa que tienes de esa persona. No su perfil de cargo, sino la historia que te cuentas sobre quién es, cómo trabaja, qué la limita, qué la mueve. Escríbela sin filtro. Luego, en la reunión, hazle esta pregunta: "¿Qué crees tú que haces en esta empresa?" No qué haces para esta empresa. Qué crees tú que haces. Escucha sin interrumpir. Cuando termines, contrasta lo que escuchaste con lo que escribiste antes. La brecha entre las dos versiones es exactamente el valor que estás dejando sobre la mesa cada vez que lideras desde tu narrativa en lugar de desde la realidad de esa persona.

Si eres coach o formador: antes de tu próxima sesión, escribe la narrativa que tienes de tu cliente o participante —lo que crees que le está pasando, desde dónde crees que opera, qué historia crees que está contándose— y luego hazle esta pregunta: "¿Qué crees tú que estás aprendiendo de ti mismo en este proceso?" No qué aprendiste del contenido. De ti mismo. Lo que responda te dirá más sobre el sistema

narrativo que opera por debajo que cualquier evaluación de competencias. Y la distancia entre su respuesta y tu narrativa previa te dirá cuánto de tu acompañamiento está siendo transformador y cuánto está siendo una proyección de tus propias interpretaciones.

Si eres empresario o gerente: hazte esta pregunta en voz alta —porque la voz activa algo que el pensamiento silencioso no activa—: "¿Qué creo yo que hago en esta empresa?" No lo que produces ni los objetivos que persigues. Qué crees que haces. Desde dónde lo haces. Con qué historia sobre ti mismo tomas las decisiones que tomas cada día. Escribe la respuesta sin editarla. Y luego pregúntate: esa historia que acabo de escribir, ¿está produciendo la experiencia que quiero generar en las personas que dependen de mí?

Ahora párate frente al espejo.

No para revisar tu apariencia. Para mirarte como lo haría un periodista mirando a la fuente más importante de su carrera. Sin el cargo. Sin el título. Sin la lista de pendientes.

Lo que ves en el espejo no es una pieza en un engranaje ni un recurso que alguien gestiona. Lo que podrías llegar a ver, si te detienes el tiempo suficiente, es algo que la mayoría de los modelos de liderazgo nunca nombra con esa claridad.

Una posibilidad.

Somos posibilidad pura. Un sistema vivo tan sofisticado que puede reescribir el código desde el que opera mientras sigue corriendo. Que puede intervenir la narrativa que lo gobierna y desde ahí producir algo cualitativamente diferente en el mundo.

• • •

¿Quién innova al que innova?

Tú. Cuando decides observar el sistema desde el cual vives y asumes la responsabilidad de transformarlo. No desde afuera. Desde adentro. No cambiando lo que haces. Cambiando la historia desde la que lo haces, porque esa historia determina todo lo demás antes de que tengas conciencia de que lo está determinando.

Eso es lo que este libro llama Innovación Humana. Y eso es lo que vamos a explorar juntos en los capítulos que siguen.

• • •

"Cuando dejas de responder desde la historia que te contaron sobre quién eres, y empiezas a preguntar desde quién puedes ser, algo en el mundo que te rodea empieza a reorganizarse."

CAPÍTULO 2

Hemos innovado todo, menos a nosotros mismos

"El ser humano invierte en todo lo que puede medir y descuida todo lo que lo sostiene."

• • •

Hay preguntas que hacemos mal desde hace décadas.

En las empresas, en las familias, en los espacios de formación y aún en los consultorios de los coaches, cuando algo no funciona: ¿Qué le falta a esta persona? ¿Qué habilidad no tiene? ¿Qué conocimiento le falta? ¿Qué herramienta no domina todavía?

Sea cual sea, es una pregunta razonable. Pero está mirando en el lugar equivocado porque lo que generalmente le falta a esa persona no es información ni técnica. Es algo más difícil de medir y más poderoso en sus consecuencias: la capacidad de ver la narrativa desde la que está interpretando la situación que enfrenta. Y esa narrativa no opera solo cuando la persona está en el trabajo. Opera todo el tiempo, en cada área de su vida, con la misma lógica, produciendo los mismos resultados bajo nombres distintos.

Somos un todo indivisible, aunque actuamos como si fuéramos compartimentos separados.

Y esa ilusión de separación es uno de los errores más costosos que cometemos. Las organizaciones siguen abordando la salud, las finanzas personales, las relaciones y el liderazgo como problemas

independientes, cuando en realidad forman parte del mismo sistema humano. Las consecuencias son enormes: menor productividad, mayor ausentismo, más rotación, más desgaste emocional y culturas menos sostenibles. La evidencia es contundente. Pero aún estamos interviniendo los síntomas por separado sin observar el sistema que los produce.

Las organizaciones ya no pueden tratar la salud, las finanzas o la preparación de sus líderes como asuntos aislados, sino como variables financieras directas que determinan su competitividad y sostenibilidad en el mercado.

Abordemos desde la perspectiva de la innovación humana lo que surge de este contexto. No para intervenir algo, sino para observar las narrativas que emergen de esas historias y así liderar desde un lugar más genuino y empático.

...

La narrativa del dinero: lo que creemos que somos cuando producimos o cuando escasea

Piensa en alguien que conoces, o en ti mismo, que a pesar de tener ingresos suficientes siempre siente que no alcanza. Que llega a fin de mes ajustado aunque el mes anterior también llegó ajustado y el anterior también. Que cuando tiene algo extra lo gasta rápido, como si el dinero quemara, o lo guarda con una angustia que tampoco le da descanso. Que cuando habla de dinero cambia de tono: se pone tenso, o evasivo, o agresivo, o minimiza el tema como si hablarlo fuera de mala educación. O piensa en el otro extremo. Dinero que fluye y que empieza a convertirse en un desafío.

Ambos casos no son un problema financiero. Es una narrativa financiera.

El estrés financiero provoca que los empleados pierdan entre 2 y 3 horas de su jornada laboral semanal atendiendo problemas económicos personales.

En algún momento de la vida, esa persona sacó una conclusión sobre lo que significa el dinero, sobre lo que dice de ella tenerlo o no tenerlo, sobre si merece abundancia o si la abundancia es para otros. Esa conclusión se instaló en el sistema narrativo y desde entonces opera como un filtro que interpreta cada decisión económica antes de que la conciencia tenga tiempo de opinar. Y esto determina la visión, expansión o contracción de lo que creemos real. Incluso determina el direccionamiento de enfoque, perspectiva y resultado en un equipo de trabajo. Entonces no es algo aislado. No es algo personal.

El líder que no puede pedir lo que vale por su trabajo sin sentir que está siendo ambicioso. El emprendedor que sabotea su empresa justo cuando empieza a escalar porque inconscientemente cree que el éxito económico tiene un costo que no está dispuesto a pagar. El ejecutivo que gana bien pero vive en una ansiedad financiera constante porque su narrativa dice que lo que tiene siempre puede desaparecer.

Todos ellos podrían tomar cursos de finanzas personales. Podrían leer los mejores libros sobre inversión y ahorro. Pero mientras la narrativa que gobierna su relación con el dinero no se intervenga, el conocimiento nuevo correrá sobre un sistema viejo y producirá los mismos resultados con mejor vocabulario.

• • •

La narrativa de la salud: lo urgente siempre gana a lo importante

Esta es una de las narrativas más obsoletas en las que opera la sociedad actual en el mundo laboral. A nivel global, la Organización Mundial de la Salud (OMS) estima que el desgaste profesional y los problemas de salud mental le cuestan a la economía mundial un billón de dólares anuales en pérdida de productividad.

Pongamos un ejemplo sutil y no menos importante.

La OMS recomienda realizar pausas activas para reducir el tiempo sedentario e incorporar la actividad física de manera regular a lo largo de la jornada. El impacto documentado en el rendimiento cognitivo, la regulación emocional y la productividad sostenida es sólido y consistente en la evidencia científica. No es una sugerencia de bienestar corporativo. Es una recomendación basada en cómo funciona el cerebro humano bajo condiciones de trabajo sostenido.

Y sin embargo, en la mayoría de las organizaciones esas pausas no existen. No porque los líderes no conozcan la recomendación. Sino porque la narrativa dominante dice que son aburridas, o que detenerse es perder tiempo y quien descansa pierde terreno; que la productividad se mide en presencia y en velocidad, no en sostenibilidad.

Esa narrativa no es nueva. Viene de la era industrial, donde el valor del trabajador se medía en horas de operación continua de la máquina que él mismo operaba. Y aunque las máquinas ya no necesitan descanso, el ser humano que las programa sí. Pero la narrativa no actualizó esa distinción.

El resultado es evidente. Cada vez más trabajadores reportan altos niveles de estrés, ansiedad y agotamiento emocional. Diversos estudios internacionales coinciden en que la salud mental se ha convertido en uno de los mayores desafíos para las organizaciones contemporáneas. No porque el trabajo haya aumentado necesariamente en la misma proporción, sino porque la narrativa sobre el cuerpo y el descanso sigue diciéndole a millones de personas que cuidarse es secundario, que el cuerpo aguanta y que ya habrá tiempo después.

Lo curioso es que ese “después” casi nunca llega. Y el cuerpo, que no miente, empieza a cobrar la factura antes de que el sistema narrativo esté dispuesto a reconocerlo.

Lo que la narrativa de la salud produce no es solo deterioro físico. Produce decisiones tomadas desde el agotamiento. Conversaciones que debían construir y destruyen porque la persona no tiene los recursos emocionales para sostenerlas. Situaciones que diezman la voluntad y la energía de los seres humanos. Preguntas sobre por qué estoy enfermo o por qué otros a quienes amo padecen problemas médicos. O liderazgos que en el papel tienen visión y en la práctica operan en modo de supervivencia porque el sistema humano está corriendo en rojo desde hace meses.

• • •

La narrativa relacional: el patrón que viaja con nosotros

Hay algo que la mayoría de las personas que llegan a procesos de acompañamiento tarda en ver, y que cuando lo ve produce una de las revelaciones más incómodas del recorrido.

Los conflictos relacionales que vivimos no cambian de naturaleza aunque cambiemos de personas. El mismo tipo de relación que no funciona aparece una y otra vez con nombres diferentes. El mismo patrón en el equipo se repite con distintos integrantes. La misma dinámica de poder o de evitación o de excesiva dependencia emerge en contextos aparentemente sin relación entre sí.

No es mala suerte. No es que el mundo esté lleno de personas problemáticas. Es que llevamos con nosotros una narrativa relacional que selecciona, interpreta y reproduce esos patrones con una consistencia que asombra cuando finalmente se ve.

Un líder que tuvo que ganarse el afecto y la aprobación en la infancia tiende a relacionarse con su equipo desde la necesidad de ser validado. Eso no aparece en su perfil de LinkedIn. Aparece en cómo reacciona cuando alguien lo cuestiona en público, en cómo evita dar feedback negativo para no generar conflicto, o en cómo confunde la lealtad con el acuerdo. Una persona que aprendió temprano que mostrar necesidad es peligroso tiende a construir relaciones desde una autonomía que en realidad es distancia, y luego se pregunta por qué se siente sola aunque esté rodeada de gente.

Estas no son dinámicas psicológicas complejas que solo puede resolver un terapeuta. Son narrativas relacionales que operan en tiempo real en cada reunión, en cada conversación difícil, en cada momento donde el liderazgo se juega en el vínculo y no en la técnica.

Y lo que más importa no es identificarlas para analizarlas. Es verlas mientras ocurren para poder elegir algo diferente.

• • •

La narrativa del liderazgo: liderar desde quién creo que soy

El liderazgo es quizás el territorio donde la narrativa produce sus consecuencias más visibles y más costosas para las organizaciones. No porque los líderes sean personas con más o menos problemas que el resto. Sino porque su narrativa tiene más superficie de impacto: toca a más personas, en más momentos, con más consecuencias estructurales.

Un líder que opera desde una narrativa de control —que cree que su valor reside en ser indispensable, que la delegación es pérdida de autoridad, que mostrar incertidumbre es debilidad— construye sin saberlo una cultura donde nadie se atreve a tomar iniciativa, donde los errores se ocultan, donde la creatividad muere antes de ser expresada porque el sistema aprendió que lo que no pasa por el líder no tiene valor.

Diversos estudios de la consultora Gallup demuestran que un mal liderazgo es responsable de hasta el 70% de la variación en el compromiso de los empleados, y que el 50% de las personas que renuncian lo hacen para "huir de su jefe".

Un estilo de mando tóxico o incompetente no solo destruye el clima laboral y triplica las probabilidades de bajas injustificadas, sino que actúa como un amplificador del riesgo psicosocial; un colaborador bajo una dirección deficiente sufre niveles crónicos de cortisol que merman su sistema inmune, provocando un aumento directo en las incapacidades médicas y restando un promedio de 10 días laborables al año por depresión o fatiga.

Ese líder puede hacer todos los cursos de liderazgo transformacional que existen. Puede memorizar los principios del liderazgo servidor. Puede hablar en reuniones sobre la importancia de la autonomía y la confianza. O puede guiarse de los valores fundacionales de la Biblia. Pero si la narrativa que opera por debajo dice que soltar el control es arriesgarse a perder lo que construyó, el comportamiento real en el momento de presión volverá siempre al patrón original.

No por maldad. Por **automatismo narrativo**.

Gary Hamel, profesor de Gestión Estratégica en la London Business School y considerado por el Wall Street Journal como el pensador de negocios más influyente del mundo, apunta gran parte de sus postulados a que las organizaciones difícilmente pueden ser más innovadoras, adaptables y humanas que el modelo de liderazgo que las dirige. Desde mi perspectiva, esto tiene una consecuencia inevitable: la narrativa del líder termina convirtiéndose en la narrativa de la cultura. No la que declara. La que encarna.

• • •

Lo que conecta todo esto

Salud, dinero, relaciones, liderazgo. Cuatro áreas que en la mayoría de las empresas y en la mayoría de las vidas se tratan como dominios separados, cada uno con sus propios expertos, sus propios programas y sus propias métricas.

Pero todas ellas tienen algo en común que nadie está interviniendo de manera integrada.

En cada una opera una narrativa. Una historia que se construyó en algún momento sin que nadie la eligiera conscientemente, que se instaló en el sistema como verdad absoluta y que desde entonces organiza la percepción, la interpretación y la acción en ese territorio específico de la vida.

La narrativa del dinero dice cuánto mereces ganar y cómo te relacionas con la abundancia y la escasez.

La narrativa de la salud dice qué tan importante eres tú mismo en tu propia lista de prioridades.

La narrativa relacional dice cuánto confías, cuánto te acercas, cuánto te permites ser visto.

La narrativa del liderazgo dice desde qué versión de ti mismo ejerces autoridad y generas impacto.

Y ninguna de esas narrativas opera en aislamiento. Se alimentan mutuamente, se refuerzan y producen un sistema coherente aunque limitante que explica por qué cambiar una sola área sin tocar las demás produce transformaciones frágiles que duran lo que dura la motivación del momento.

Somos un sistema. Y los sistemas no cambian por partes. Cambian cuando se interviene la lógica que los produce.

Eso es lo que la Innovación Humana viene a hacer posible. No trabajar un área a la vez. Ver al ser humano completo como el sistema que ya es, identificar las narrativas que lo gobiernan en sus distintas dimensiones, e intervenir desde la raíz para que lo que se produzca afuera sea cualitativamente diferente.

Porque cuando la narrativa de un ser humano se innova, no cambia solo su vida.

Cambia la experiencia de todos los que lo rodean.

Y eso, en cualquier empresa, en cualquier familia, en cualquier comunidad, es el cambio más real y más sostenible que existe.

• • •

"No innovamos el liderazgo, las relaciones, la salud ni el dinero por separado. Innovamos al observador que los produce a todos."

CAPÍTULO 3

El ser humano como obra de innovación

"No descubrí un método para cambiar. Descubrí una forma distinta de operar dentro de aquello que creía inmodificable."

...

I. El contrato que nadie firmó pero todos renovamos

Hay una pregunta que la mayoría de los líderes, emprendedores y profesionales nunca se hacen. No porque no tengan tiempo. Sino porque en el fondo, intuyen que la respuesta va a incomodar.

La pregunta es esta: ¿cuándo fue la última vez que te trataste a ti mismo con la misma exigencia con que tratas un proyecto que quieres transformar?

No mejorar. Transformar.

La diferencia no es semántica. Mejorar es ajustar lo que ya existe. Transformar es extinguirlo para que nazca algo nuevo. Y esa distinción, que parece filosófica, tiene consecuencias prácticas brutales en la forma en que lideramos, decidimos y construimos.

En el derecho financiero existe un concepto llamado novación. Es un acto jurídico radical: el momento en que una obligación anterior no se parchea ni se renegocia, sino que se extingue completamente. Muere. Y en el vacío que deja ese contrato antiguo, nace una obligación completamente nueva. No una versión actualizada. Una nueva.

Piensa en el prefijo IN-novación. Ese "IN" señala una dirección: hacia adentro.

La Innovación Humana es la novación del ser. Extinguir el contrato que llevas años renovando con tu propia historia para que pueda nacer uno completamente nuevo. No optimizarte. No actualizarte. **Dejar de ser quien eras para poder ser quien necesitas ser.**

La pregunta que no puedes seguir evadiendo es esta: ¿qué contrato sigues renovando cada mañana con tu propia historia?

Porque ese contrato existe. No lo firmaste en ningún papel. Lo fuiste construyendo a lo largo de los años con cada experiencia que interpretaste, con cada conclusión que convertiste en certeza, con cada historia que te contaste sobre quién eres y lo que puedes esperar del mundo. Y hoy, sin que nadie te lo pidiera, lo renuevas automáticamente cada mañana antes de que el día empiece.

Lo renuevas cuando entras a una reunión ya sabiendo lo que va a pasar. Cuando recibes una crítica y tu cuerpo reacciona antes de que tu mente haya procesado una sola palabra. Cuando tomas una decisión importante y sientes que algo no cuadra pero no puedes nombrar qué. Cuando llevas meses intentando cambiar algo en tu liderazgo, en tu negocio o en tus relaciones, y el patrón siempre regresa.

Ese contrato no está en tu agenda. Está en tu sistema.

Y mientras no lo veas, seguirá renovándose solo. Automáticamente.

Hay una frase de la sabiduría colectiva: "Hay que cambiar el chip". Deberíamos ajustarla a que "hay que cambiar la manera en que vemos el chip". Porque detrás hay una historia.

La mayoría de los procesos de desarrollo humano y organizacional fracasan exactamente aquí. No porque la metodología sea mala. Sino porque intentan cambiar los comportamientos sin intervenir el sistema que los produce. Es como intentar mejorar la calidad de un producto sin revisar jamás la fábrica que lo fabrica. Puedes maquillar los resultados durante un tiempo. Pero el patrón siempre regresa porque el origen quedó intacto.

Adam Grant desarrolla una idea cercana en *Think Again*: la capacidad de repensar nuestras propias creencias y cuestionar las certezas que damos por sentadas es una condición esencial para adaptarnos y crecer. Esa disposición a revisar lo que creemos saber abre espacio para nuevas posibilidades.

Pero revisar no es suficiente. Revisar sigue siendo una forma de optimizar. La Innovación Humana propone un paso adicional: intervenir el sistema desde el cual observamos y habitamos la realidad. Porque solo cuando cambia el observador, cambia de manera sostenible aquello que es capaz de crear. Desde esa perspectiva surge la novación del ser: la decisión consciente de extinguir el contrato narrativo que ha gobernado nuestra historia para dar origen a uno completamente nuevo.

En otras palabras la innovación humana comienza cuando somos capaces de superar la parálisis del desaprendizaje. No se trata de acumular más conocimiento, sino de soltar aquello que creíamos definitivo para abrir espacio —así sea por un corto periodo de tiempo— a posibilidades que todavía no podíamos ver.

Esa lógica ha estado presente desde hace décadas en el pensamiento sistémico y en el diseño de la innovación. De hecho, una frase ampliamente atribuida al filósofo y arquitecto Buckminster Fuller la resume con extraordinaria claridad: "Para cambiar algo, construye un modelo nuevo que haga que el modelo actual sea obsoleto."

Ese modelo nuevo no es un producto. No es una estrategia. No es una plataforma tecnológica.

Ese modelo nuevo eres tú.

• • •

II. La prueba de que es posible: dos vidas que se reinventaron desde adentro

Antes de hablar de metodología, necesito mostrarte algo.

Porque hay una resistencia que aparece en casi todos los procesos de transformación humana, y es esta: la creencia de que lo que se es, simplemente es. Que el carácter es el carácter. Que los patrones son los patrones. Que a cierta edad, a cierto nivel de éxito o después de cierto nivel de dolor, la persona ya está formada y lo único que queda es gestionarla.

Esa creencia es el contrato más costoso que existe.

Y la historia desmiente con una contundencia que quita el argumento.

En 2017 tuve el privilegio de conocer, a través de su trabajo, a John B. Goodenough. Tenía noventa y cuatro años. Y estaba en un laboratorio de la Universidad de Texas liderando un equipo de investigación con un

propósito que, para muchos, resultaba casi absurdo: hacer obsoleta su propia invención.

Goodenough había inventado la primera batería de litio en la década del 70. Esa invención cambió el mundo. Hizo posible los teléfonos inteligentes, las computadoras portátiles, los vehículos eléctricos. Era, sin exageración, uno de los inventos más influyentes del siglo XX.

Y sin embargo, ahí estaba él, a los noventa y cuatro años, trabajando para reemplazarla.

Buscaba una batería de cristal o de estado sólido basada en sodio. Un material inagotable en los océanos del mundo. Y capaz de ser tres veces más eficiente en su capacidad de almacenamiento energético que las baterías de iones de litio convencional. Es decir una batería que no dependiera del sufrimiento humano en las minas de cobalto. No estaba ahí para celebrar lo que había construido. Estaba ahí para destruirlo con algo mejor.

Como decía Carl Jung: "Quien mira hacia afuera, sueña. Quien mira hacia adentro, despierta."

Goodenough había decidido seguir despertando a los noventa y cuatro años.

Su historia no es solo inspiradora. Tras su muerte en el 2023, deja una lección estructural sobre lo que significa innovar de verdad. Innovar es la capacidad de decir: lo que hice ayer, aunque haya cambiado el mundo, ya no es suficiente para el mundo de mañana. Es la valentía de enfrentarse al propio ego y declarar que el mayor logro de una vida tiene los días contados.

Eso no lo hace la mayoría a los treinta años. Goodenough lo hizo a los noventa y cuatro.

Y si eso es posible en la dimensión técnica de la innovación, ¿por qué lo consideramos imposible en la dimensión humana?

Pero hay una historia que va más lejos todavía. Una que no ocurrió en un laboratorio sino en el gesto más cotidiano y más radical que un ser humano puede hacer: elegir, todos los días durante sesenta años, ser algo más que lo que su historia original le asignaba.

El 14 de mayo de 2018, un hombre de ochenta y un años cruzó el umbral de una clínica en Australia, se acomodó en un sillón de cuero sintético y extendió el brazo derecho. No hubo fanfarrias ni estruendos, a pesar de que se trataba de su donación número mil ciento setenta y tres.

James Harrison no estaba ahí para ejercer una simple empatía, ese sentimiento fugaz y reactivo que aparece cuando algo nos conmueve y desaparece cuando la vida sigue. James estaba ejecutando, con la misma disciplina de siempre, una arquitectura de la identidad que había construido durante seis décadas.

Su historia original era sencilla. A los catorce años, una cirugía masiva le salvó la vida gracias a trece litros de plasma de desconocidos. El guión estándar para James era predecible: ser un sobreviviente agradecido. Un buen ciudadano que devuelve el favor de vez en cuando.

Pudo haber habitado esa versión toda su vida. Habría sido suficiente. Habría sido digna.

Pero James descubrió que su sangre albergaba un anticuerpo raro capaz de aniquilar la enfermedad de Rhesus, esa condición devastadora donde el cuerpo de la madre ataca la vida de su propio hijo. Y en ese momento tomó una decisión que no fue heroica, ni dramática. Fue simplemente la decisión de que el traje de sobreviviente agradecido era demasiado estrecho para la magnitud de lo que su biología podía ofrecer al mundo.

Desde ese día, durante sesenta años, Harrison sometió su brazo al rigor de la aguja cada dos semanas. Rediseñó su tiempo, su salud y su propósito bajo una disciplina que muchos tildarían de sacrificio pero que para él era la expansión natural de su propia existencia. No estaba mejorando su vida. Estaba gestionando un compromiso donde el retorno de inversión se medía en latidos de corazones ajenos.

Se estima que 2.4 millones de seres humanos respiran hoy porque un hombre se negó a que su historia terminara en simple gratitud.

James Harrison falleció en febrero de 2025, a los ochenta y ocho años, con la misma discreción con la que había habitado sus días. Tras su última donación, reflexionó con una sencillez que desarma cualquier ego: "Salvar a un bebé es bueno. Salvar a dos millones es difícil de asimilar, pero si dicen que eso es lo que es, me alegra haberlo hecho."

No dijo que había cambiado el mundo. Dijo que se alegraba.

Esa es la diferencia entre alguien que vive desde su narrativa original y alguien que la novó. No hay grandilocuencia. Hay coherencia. Una coherencia tan profunda que se vuelve invisible para quien la habita y extraordinaria para quienes la observan desde afuera.

Goodenough y Harrison no son excepciones que confirman la regla. Son la regla que la mayoría de nosotros todavía no se ha atrevido a intentar.

La pregunta que sus vidas llega a hacerte es simple y devastadora: si ellos pudieron rediseñar su función en el mundo, agregando valor, una a los noventa y cuatro años y la otra durante seis décadas de disciplina silenciosa, **¿qué narrativa caduca estás sosteniendo tú que te impide empezar a escribir la que sigue?**

• • •

III. El modelo que ya eres y todavía no has diseñado

Hay un error estructural que el mundo organizacional ha perfeccionado con una disciplina casi admirable.

Durante décadas, la innovación se organizó en cuatro dominios operativos: **producto, servicio, proceso y modelo de negocio**. Sobre esas capas se construyeron metodologías completas, áreas enteras y culturas organizacionales orientadas a sostener la generación de valor. Y el resultado es visible. Las empresas más exitosas del mundo tienen productos extraordinarios, servicios impecables, procesos eficientes y modelos de negocio que generan valor de formas que hace veinte años eran impensables.

Pero hay algo que esas mismas empresas han dejado sistemáticamente intacto.

Al ser humano que opera todo eso.

Hemos tratado las cuatro dimensiones de la innovación como si fueran categorías externas. Como si pudieran existir al margen del sistema

humano que las piensa, las decide y las sostiene. Y en ese desplazamiento, el núcleo quedó sin intervenir.

Por eso más del 70% de las iniciativas de transformación terminan en ajustes incrementales sobre arquitecturas obsoletas. Se rediseñan los contornos y se preserva el origen. Se actualiza el software y se deja intacto el hardware humano que debe operarlo.

La pregunta que cambia todo es esta: **¿y si las cuatro dimensiones de la innovación no fueran categorías empresariales, sino las capas operativas del ser humano en acción?**

Porque tú ya eres las cuatro dimensiones de la innovación. Solo que nunca las habías mirado así.

Como Producto, eres el diseño que proyectas antes de abrir la boca. Tu tono de voz, tu energía, la forma en que ocupas el espacio físico de una sala, la presencia que genera en otros una sensación de apertura o de cierre antes de que hayas dicho una sola palabra. Tu forma de vestir e incluso de oler. De mirar. De estar. De ayudar.

Un líder puede entrar a una reunión y, sin hablar, hacer que las ideas fluyan. Otro puede llegar con el discurso más impecable del mundo y tensar el ambiente de tal forma que nadie se atreva a proponer nada. La diferencia no está en el talento ni en la preparación. Está en el diseño. Y si ya estás diseñado, puedes intervenir ese diseño con intención.

Como Servicio, eres la experiencia que dejas en el otro aunque no digas mucho. No es lo que haces: es cómo haces sentir a quienes te rodean mientras lo haces. Tu capacidad de escucha, tu empatía, tu habilidad de convertir un error en aprendizaje en lugar de condena. Imagina dos

líderes recibiendo el mismo error de su equipo. El primero corrige, señala y resuelve. El segundo hace exactamente lo mismo, pero agrega una capa: pregunta, entiende el contexto, y convierte ese momento en un espacio donde algo nuevo puede emerger. Ambos resolvieron el problema técnico. Solo uno diseñó la experiencia. Y esa diferencia, que parece menor en el momento, define el tipo de cultura que se construye con el tiempo.

Como Proceso, eres cómo operas la realidad en tu mente. No el proceso documentado en un manual. El proceso encarnado en tus hábitos de pensamiento y respuesta. Cómo percibes, cómo interpretas, cómo decides y cómo actúas. Como expresó W. Edwards Deming: "Un mal sistema vencerá a una buena persona, siempre." Sin proceso diseñado, el talento es intermitente. Con proceso consciente, el talento deja de depender del estado del día y se convierte en un resultado constante.

Como Modelo, eres el valor que sostienes aunque nadie esté mirando. La lógica que organiza lo que consideras posible y lo que no. Tus límites reales, no los que declaras en tu discurso. Un líder que prioriza resultados inmediatos sacrificando el bienestar de su equipo está operando desde un modelo que valida la explotación como medio, aunque nunca lo diría en voz alta. Un líder con un modelo diseñado conscientemente alinea sus decisiones con el valor que quiere sostener a largo plazo, incluso cuando eso es más difícil en el corto plazo.

Cuando estas cuatro dimensiones conversan, cuando están alineadas y operan en la misma dirección, aparece algo que llamo **Coherencia Dinámica**. La capacidad de permanecer consistente mientras todo

alrededor cambia. De ajustar la forma sin traicionar la esencia. De ser custodio del sentido en medio de la presión.

Cuando esa coherencia no está, el sistema se fractura. Y lo que se fractura primero siempre es la confianza. La confianza de los demás en ti. Y, más costoso todavía, la tuya en ti mismo. Como bien señala Stephen M. R. Covey en su libro *Confiar e inspirar*, la influencia duradera se crea siempre de adentro hacia afuera. El primer imperativo de un líder es **Modelar**: si nuestras acciones no están alineadas con nuestras palabras, sabotamos nuestra propia credibilidad.

La diferencia entre un ser humano que tiene todo el talento del mundo y uno que además lo convierte en impacto sostenido no es de información ni de habilidades técnicas. Es de diseño.

Y el diseño, a diferencia del talento, se puede intervenir. Allí entra en juego la Innovación.

Exploremos tus narrativas: Ejercicios prácticos.

Antes de continuar, hay tres ejercicios que no son complejos pero sí profundamente incómodos. Porque aquí ya no estás innovando el sistema. Aquí te conviertes en el origen mismo de la innovación.

Ejercicio 1 — El espejo del producto: Pregunta a tres personas de tu entorno: ¿Qué recibes de mí cuando interactúas conmigo? Escucha sin defenderte. Sin explicar. Sin justificar. Ahí está tu producto real, no el que crees que eres sino el que generas.

Ejercicio 2 — El momento de servicio: En las próximas 48 horas, ante una fricción, detente un segundo antes de reaccionar y decide

conscientemente: ¿Qué experiencia quiero dejar aquí? No la más cómoda. La más valiosa.

Ejercicio 3 — Auditoría de proceso y modelo: Identifica tres patrones que se repiten en tu forma de operar, decisiones que siempre terminas tomando igual, conversaciones que siempre terminan del mismo modo, y pregúntate: ¿qué tendría que cambiar en la forma en que me veo a mí mismo para que esto funcione diferente?

• • •

Lo que viene: cuando el error invisible toma el control

Hasta aquí hemos recorrido el contexto completo.

La pregunta que abrió este viaje: ¿quién innova al que innova? Las narrativas que operan sin que las eligiéramos en el dinero, en la salud, en las relaciones, en el liderazgo. Y ahora este modelo, el de las cuatro dimensiones, que muestra que el ser humano ya es una arquitectura de valor, aunque casi nadie la haya diseñado conscientemente.

Todo eso es el diagnóstico.

Pero hay algo que el diagnóstico no puede mostrar por sí solo: por qué, sabiendo todo esto, el cambio sigue sin ocurrir.

Por qué alguien puede leer este capítulo, sentir que algo resonó, cerrar el libro y al día siguiente actuar exactamente igual que siempre.

La respuesta no está en la falta de voluntad ni en la falta de información. Está en algo más profundo que cualquier dato o argumento puede alcanzar. Está en el error que nadie ve porque todos lo están cometiendo.

En el siguiente acto vamos a entrar en ese territorio. No desde la teoría sino desde la experiencia directa. Porque hay una narrativa que está gobernando tu vida ahora mismo sin pedirte permiso. Una historia que interpreta la realidad antes de que tú tengas la oportunidad de elegir cómo verla. Un piloto automático que ha tomado decisiones en tu nombre durante años mientras tú creías que estabas eligiendo.

Verlo cambia todo.

No porque la información sea nueva. Sino porque cuando lo ves, ya no puedes dejar de verlo.

Y eso, como descubrirás en las páginas que siguen, es el inicio real de la transformación.

¿Qué contrato invisible sigues renovando cada mañana con tu propia historia, y cuánto tiempo más vas a permitir que lo haga sin tu consentimiento?

Acto II

ACTIVAR LA TRANSFORMACIÓN

CAPÍTULO 4

Modelo de Innovación Humana PERCI®

"Innovación es un estado intencional de observación, diseño, acción y aplicación de valor para impactar algo o alguien."

• • •

Una competencia que se entrena

Innovar a un ser humano no es un ejercicio de motivación ni un proceso de introspección. Tampoco es una rama del desarrollo personal, aunque comparte con él algunas preguntas.

Innovar a un ser humano es una competencia. Y las competencias tienen algo que las distingue de cualquier técnica o habilidad aislada: certifican que hay un método, un proceso y una práctica repetible capaz de producir resultados verificables.

Para las organizaciones que están apostando en serio por la transformación, esta competencia no es opcional. No tiene sentido construir modelos de negocio disruptivos, implementar arquitecturas de cambio o lanzar productos de vanguardia si el talento encargado de ejecutarlos opera desde un sistema narrativo obsoleto. La herramienta más sofisticada del mundo no cambia nada si quien la usa sigue tomando decisiones, relacionándose y liderando desde los mismos patrones de siempre.

Durante años, al acompañar procesos de intervención con líderes, emprendedores y equipos, observé una falla que se repetía con una consistencia que terminó siendo reveladora. El líder transitaba el

proceso, ajustaba temporalmente algunas conductas, y al cabo de unos meses los mismos comportamientos, las mismas formas de pensar, de decidir y de actuar volvían a instalarse. No porque el proceso hubiera sido malo. Sino porque la narrativa que los producía había quedado intacta.

La narrativa, cuando no se interviene, no desaparece. Se convierte en identidad. Y lo que se vuelve identidad deja de cuestionarse: simplemente se ejecuta.

Eso fue lo que empujó la creación de PERCI®.

Para el líder empresarial, desarrollar esta competencia significa algo concreto: tomar decisiones con menos ruido interno, sostener conversaciones difíciles sin que el ego tome el control, y construir una cultura que no dependa de su presencia constante para funcionar. Para el dueño de negocio, significa dejar de ser el cuello de botella de su propia empresa. Para el coach o consultor, significa pasar de acompañar procesos de mejora superficial a intervenir el sistema que produce los comportamientos que el cliente quiere cambiar. Y para el formador, significa tener una herramienta que no solo enseña, sino que transforma la manera en que las personas operan su realidad.

El impacto no es intangible. Se ve en la velocidad con que un equipo toma decisiones cuando deja de operar desde narrativas en conflicto. Se ve en la calidad de las conversaciones cuando el líder entra a ellas desde un lugar diferente. Se ve en la cultura cuando las personas empiezan a proponer, a intentar, a corregir sin miedo, porque el sistema narrativo que gobernaba en silencio fue intervenido desde la raíz.

Una herramienta para intervenir el sistema, no los síntomas

PERCI® opera sobre la Arquitectura de Valor Humano, el modelo PSPM que ya exploramos en los capítulos anteriores: el ser humano visto simultáneamente como Producto, Servicio, Proceso y Modelo. Un sistema donde cada dimensión alimenta a las demás, y donde alterar una parte hace que el resto lo sienta.

Lo que sostiene ese sistema por debajo es la narrativa. Esa estructura de lenguaje, relato y dinámicas comunicativas que opera en tiempo real, interpreta la realidad antes de que tengamos tiempo de elegir cómo verla, y produce los resultados que tenemos, los que queremos y los que no queremos.

PERCI® no trabaja sobre los comportamientos visibles. Trabaja sobre el sistema que los produce. No sobre lo que dices o haces, sino sobre la historia desde la que lo dices y lo haces.

Sus cinco nodos son: **Provocar, Explorar, Reinterpretar, Co-crear, Influnciar.**

Y la primera cosa que hay que entender sobre ellos es que no funcionan en secuencia. Son puertas de entrada. Entras por la que la situación necesita. A veces es Explorar. A veces es Reinterpretar. A veces la situación pide empezar por Influnciar antes de que haya espacio para cualquier otra cosa. La inteligencia del modelo no está en seguir un orden. Está en saber leer desde dónde hay que entrar.

Dos casos lo muestran mejor que cualquier explicación.

...

Caso 1: Cuando el liderazgo que sirvió deja de servir

Sofía dirigía una empresa de servicios de salud que había construido con una convicción que la definía desde el principio: su liderazgo consistía en inspirar a otros a cumplir su propósito. Durante años, esa fue la brújula. Y funcionó. La empresa creció. El equipo se sintió convocado. La cultura era cálida, comprometida y genuina.

Pero cuando llegó el momento de escalar la operación a un 2x en veinticuatro meses, algo empezó a no cuadrar.

Los profesionales que ella traía eran técnicamente capaces. Los "soltaba" para que diseñaran sus propias estructuras, confiando en que la autonomía produciría lo mejor de cada uno. Y lo que producía, en cambio, era desalineación. Cada directivo avanzaba en su propia dirección, con criterios distintos, desde prioridades que nunca habían sido acordadas de manera explícita.

El síntoma era visible: la empresa no escalaba. La causa era invisible: la narrativa de liderazgo de Sofía, que había sido perfecta para una etapa, se había convertido en un obstáculo para la siguiente.

El nodo de entrada fue **Provocar**.

Una pregunta abrió la grieta:

—¿Qué es ser líder para ti? —cuestioné gentilmente.

Una respuesta un tanto compleja fue descargándose en paquetes de datos sin mayor grandilocuencia:

—Es ser... la persona que inspira a otros... a cumplir su propósito
—dijo un tanto tímida.

Si tu liderazgo consiste en inspirar a otros a cumplir su propósito, ¿de qué propósito estás hablando? ¿Del propósito de cada persona? ¿De su propósito en la empresa? ¿Y cómo se alinean los dos cuando van en direcciones distintas?

Sofía no había separado esas dos cosas nunca. Para ella eran lo mismo. La pregunta mostró que no lo eran, y que esa confusión estaba en el centro de todo lo que no funcionaba.

Desde ahí entró **Explorar**: si buscas inspirar a otros a cumplir su propósito personal, ¿cómo defines las expectativas estratégicas de la empresa? ¿Quién garantiza la dirección cuando el propósito individual no coincide con el propósito organizacional? Al explorar esas preguntas sin prisa, Sofía pudo ver algo que había estado frente a ella todo el tiempo y que su narrativa le impedía reconocer: el talento que estaba contratando era operativo, no estratégico. Y ella los contrataba así porque su modelo de liderazgo no contemplaba la gobernanza. Contemplaba la inspiración.

Llegó **Reinterpretar**. No para abandonar lo que era, sino para expandirlo. Sofía no dejó de ser quien inspira. Pero amplió su comprensión del liderazgo hacia algo que podríamos llamar liderazgo arquitectónico: la capacidad de diseñar sistemas replicables que no dependan del estado emocional del momento. Su identidad ejecutiva tomó tres nuevas anclas:

Soy promotora y facilitadora de resultados medibles. Soy inspiración para la claridad y alineación del propósito corporativo. Soy mayordomía: garantizo la optimización estratégica de los recursos financieros y humanos.

Esas tres frases no eran solo declaraciones. Eran una nueva forma de tomar decisiones, de hacer contrataciones, de delegar, de medir. Y desde ellas, Sofía pudo ver los costos ocultos de una operación mal gestionada durante meses, establecer protocolos de acompañamiento para su equipo directivo, y rediseñar los criterios con los que evaluaba si alguien tenía el perfil para crecer dentro de la empresa.

Co-crear materializó los nuevos acuerdos: procesos concretos, rituales de seguimiento, conversaciones que antes no existían y que ahora tenían un lugar fijo en la agenda. Y **Influenciar** comenzó a operar cuando Sofía encarnó ese nuevo liderazgo de manera consistente, no como un propósito declarado sino como una forma de estar en cada reunión, en cada decisión, en cada momento donde su equipo la observaba para entender qué era lo que realmente se esperaba de ellos.

La empresa empezó a moverse. No porque la estrategia hubiera cambiado. Porque la narrativa de quien la lideraba sí lo había hecho.

El impacto fue medible en semanas: las reuniones directivas dejaron de ser espacios donde cada quien defendía su área y se convirtieron en espacios donde se construía dirección. La rotación de directivos, que había sido alta durante ese año, se estabilizó porque por primera vez las expectativas eran claras y los criterios de evaluación eran coherentes con lo que la empresa realmente necesitaba. Y Sofía recuperó algo que había perdido sin darse cuenta: la claridad de saber exactamente qué decisiones le correspondían a ella y cuáles debía soltar.

...

Caso 2: Cuando un equipo habla el mismo idioma y no se entiende

Una compañía multinacional de retail llegó con una queja que reconocerán quienes han trabajado con equipos de alta dirección: fricciones crónicas que afectaban la productividad, la toma de decisiones y el ambiente. Ya habían intentado dinámicas de teambuilding. Habían hecho talleres de comunicación. Y el impacto no duraba.

El problema no era de habilidades. Era de narrativa.

El nodo de entrada aquí fue **Provocar** y **Explorar** al mismo tiempo, combinados en un ejercicio simple que produjo un resultado que nadie esperaba: se le pidió a cada miembro del equipo directivo que definiera, con sus propias palabras, qué significaba para él o ella la palabra trabajo.

Las respuestas abrieron una fractura que nadie había visto.

Para el Director Financiero, el trabajo era una obligación y una necesidad. Para la Directora de Marketing, era goce y entusiasmo. Para otros, una bendición, o una carga que había que soportar. Cuando se cruzaron esas definiciones con la visión del CEO, la imagen fue contundente: el equipo no estaba desalineado por falta de comunicación. Estaba desalineado porque nunca había construido un lenguaje común sobre lo más básico.

Desde ahí, **Influenciar** entró para establecer el marco de gobernanza que daría soporte a todo lo que vendría: acuerdos de largo plazo, compromisos verificables, una nueva forma de operar que no dependiera de la buena voluntad del momento.

Y luego llegó **Reinterpretar**. El equipo tomó la expresión "trabajo en equipo" y la desmontó. No para reemplazarla por algo más bonito, sino

para construir tres conceptos que capturaran con más precisión lo que necesitaban ser juntos.

El primero fue **Sincronía de Impacto**: eliminaron la narrativa del equipo que arrastra tareas y pendientes, y la reemplazaron por la imagen de componentes interconectados diseñados para sincronizar movimientos. El foco pasó de reunirse a cumplir, a coordinar el ritmo de ejecución para producir un resultado neto.

El segundo fue **Alianza con Propósito**: ante las presiones del mercado, los equipos suelen perder de vista el objetivo macro y caer en el checklist operativo. Este concepto creó un acuerdo que regía cada sesión de toma de decisiones: la pregunta del para qué de cada acción no era decorativa. Era el filtro desde el que se evaluaba si algo valía la pena o no.

El tercero, y el más transformador de los tres, fue **Construcción Compartida**, que reemplazó definitivamente la idea de que los objetivos se cumplen o no se cumplen. Los objetivos se diseñan y se construyen. Esa distinción cambió el lenguaje de las reuniones, la forma de asumir errores y la relación de cada directivo con el proceso colectivo.

Construir implica participación activa, materiales, planos, ajustes en tiempo real. No hay un responsable único cuando algo falla en una construcción. Hay un equipo que revisa el plano y decide qué ajustar. Al incorporar la idea de experimentación controlada dentro de ese marco, el error dejó de ser una sentencia y se convirtió en información: si un indicador no se cumple, no hay culpables. Hay un experimento que necesita ser rediseñado.

Ese último giro fue el que desbloqueó algo que la empresa llevaba años necesitando sin saber nombrarlo: la disposición a intentar cosas nuevas sin el peso paralizante del miedo a equivocarse. Esta empresa en particular tenía una cultura de perfeccionismo que frenaba la iniciativa. Nadie proponía algo que no estuviera seguro de poder defender hasta el final. El concepto de Construcción Compartida, con su lógica de experimentación, le devolvió al equipo algo que había perdido: la posibilidad de moverse sin tener todas las respuestas antes de empezar.

Cuando el error tiene un protocolo, deja de ser una amenaza. Y cuando deja de ser una amenaza, la innovación tiene espacio para ocurrir.

Los resultados en esta empresa fueron visibles antes de lo esperado. Las reuniones directivas redujeron su duración promedio en un 30% porque el equipo llegaba con un lenguaje compartido que antes no existía. Las iniciativas que antes morían en la mesa de discusión empezaron a avanzar porque nadie tenía que defender su posición antes de proponer. Y el CEO, que había llegado al proceso con escepticismo, nombró algo que resumió todo: "Por primera vez siento que cuando salimos de una reunión, todos salimos de la misma reunión."

• • •

Cómo nació PERCI® y por qué funciona así

Estos dos casos muestran PERCI® en movimiento. Pero vale la pena contar brevemente cómo llegó a existir, porque el origen de una herramienta dice mucho sobre para qué sirve realmente.

PERCI® no nació en un escritorio académico ni como resultado de una investigación teórica. Nació de cuatro años de práctica real, de sesiones que funcionaban y de sesiones que no funcionaban, de

patrones observados en personas de contextos completamente distintos que terminaban repitiendo la misma estructura de fondo.

Lo primero que apareció fue la certeza negativa: ninguna metodología lineal funcionaba de manera consistente. Los pasos que servían en un contexto fallaban en otro. La secuencia que era perfecta para una persona era irrelevante para la siguiente.

Lo segundo fue la observación de que siempre había un punto de entrada natural en cada situación. No un paso obligatorio, sino una puerta que la misma realidad señalaba. A veces era una pregunta que desestabilizaba lo que parecía obvio. A veces era la necesidad de ver antes de mover. A veces era cambiar el nombre de algo para que dejara de pesar lo mismo.

Y lo tercero fue el acrónimo, que llegó en una tarde de trabajo en la que los cinco nodos tomaron su forma definitiva y su secuencia dejó de ser secuencia para convertirse en red.

Provocar. Explorar. Reinterpretar. Co-crear. Influnciar.

Cinco puertas al mismo sistema. Cinco formas de entrar a la arquitectura interna de un ser humano o un equipo para mover lo que no se mueve desde afuera. Cinco estados de presencia intencional desde los que es posible intervenir la narrativa, no solo para reemplazarla por otra mejor, sino para que deje de operar de manera invisible y empiece a ser un diseño consciente.

Hoy, la competencia de Innovación Humana basada en PERCI® permite a quien la desarrolla acompañar procesos de transformación genuina en personas y equipos, desde la sala de juntas de una

multinacional hasta una conversación difícil con alguien del equipo al final de un martes complicado. En los programas de certificación, quienes desarrollan esta competencia aprenden no solo a usar los nodos, sino a leer la situación, a identificar desde dónde hay que entrar, y a sostener el proceso hasta que el cambio deja de ser un acuerdo y se convierte en una forma de operar.

No es una receta. Es una capacidad de lectura e intervención que se afina con la práctica y que opera sobre algo que ninguna otra metodología toca directamente: la narrativa que produce todo lo demás.

En los capítulos que siguen exploraremos cada nodo con la profundidad que merece. No como concepto. Como práctica viva, con la textura de lo que realmente ocurre cuando se activa desde el lugar correcto y en el momento exacto en que el sistema está a punto de repetir lo de siempre.

• • •

¿Desde cuál nodo vas a entrar a la próxima situación que tienes pendiente?

CAPÍTULO 5

Provocar: la primera grieta en el hielo

...

La provocación como interrupción ética

Hay momentos que, a simple vista, carecen de importancia. No anuncian grandes cambios ni arrastran consecuencias visibles. No alteran el curso de la historia, al menos en apariencia. Y, sin embargo, es precisamente ahí donde empieza todo.

Estaba frente al espejo, afeitándome. Repetía un gesto que había ejecutado cientos de veces. Sin pensar. Sin cuestionar. Lo hacía como se hacen la mayoría de las cosas que consideramos "normales": en piloto automático.

Mi hija Emmanuella, que entonces tenía tres años, me observaba en silencio. Era ese silencio curioso de la infancia, uno que no juzga, pero que tampoco acepta el mundo como algo dado.

—Papi, ¿qué haces? —preguntó. —Me estoy afeitando para verme lindo —respondí, casi por reflejo.

Ella no se movió. Sostuvo la mirada y lanzó un dardo de tres palabras:

—¿Y para quién?

La pregunta no tenía intención maliciosa. No venía cargada de ironía ni buscaba incomodar. Pero, al impactar contra mi lógica cotidiana, abrió una grieta.

—Para ti, amor —improvisé, buscando una salida tierna. Ella sonrió con una suficiencia absoluta. —Para mí siempre eres lindo, papi.

Y se fue.

La escena duró segundos; el efecto, una vida. Lo que parecía una respuesta simple dejó de ser suficiente. Algo en esa narrativa doméstica —tan instalada que jamás la había revisado— perdió su solidez. ¿Para quién me estaba afeitando realmente?

Eso es provocar.

No es una técnica de comunicación ni un discurso motivacional. No es una habilidad que se entrena en abstracto para usarla contra otros. Provocar es, fundamentalmente, una interrupción. Es ese instante preciso en el que una narrativa que parecía incuestionable deja de sostenerse. Provocar no te señala que estás equivocado; te muestra que podrías estar viendo de forma incompleta. Y esa pequeña diferencia lo cambia todo.

En la Innovación Humana, provocar es el punto de entrada más directo al sistema. No porque sea el primer paso de una secuencia, sino porque es el único capaz de fracturar la continuidad de lo automático. Sin provocación no hay movimiento, solo una repetición infinita con ligeras variaciones.

La mente opera por patrones. Lo que has visto, aprendido y validado se convierte en el cristal a través del cual interpretas la realidad. Con el tiempo, ese cristal se oculta. Ya no eliges tu forma de ver: simplemente la ejecutas.

Provocar no cambia tu realidad. Cambia el punto desde donde la interpretas. Y cuando ese punto se mueve, aunque sea un milímetro, el universo entero empieza a moverse contigo. En síntesis, Provocar desafía el *estatus quo* del pensamiento. Veamos algunos ejemplos.

El líder comercial y el trimestre perdido

Imagina a un líder frente a un trimestre de ventas fallido. La narrativa surge con la velocidad de un rayo: falta de disciplina, falta de seguimiento, falta de cierre. Desde ese juicio, convoca a su equipo. Corrige, exige y presiona. Y, sin embargo, el siguiente trimestre es un espejo del anterior.

Provocar entra antes del discurso. Obliga al líder a preguntarse:

- ¿Qué estoy llamando "falta de cierre" que en realidad podría ser falta de entendimiento del cliente?
- ¿Qué parte del proceso comercial estamos repitiendo sin cuestionar?

La pregunta no busca mejorar la técnica de venta; busca romper la lectura que sostenía el problema. Desde esa grieta, el líder deja de empujar resultados y empieza a rediseñar el sistema que los genera.

• • •

El comité de estrategia y el falso consenso

Mira ahora a un equipo estratégico en plena reunión. Todos están alineados. O eso parece. Las proyecciones son sólidas y el plan rezuma lógica. Nadie contradice. Lo que suele leerse como consenso, a menudo es su opuesto: ausencia de fricción.

Provocar ocurre en medio de esa claridad sospechosa:

- ¿Qué tendría que ser cierto para que este plan fracasase?
- ¿Qué estamos dejando fuera porque incomoda la conversación?

El silencio que sigue no es un signo de debilidad; es el sonido de la apertura. Ahí aparece lo que no figuraba en las diapositivas: riesgos silenciados, supuestos frágiles, decisiones que se habían dado por cerradas. El plan no se rompe; se vuelve real.

• • •

El conflicto cotidiano

Alguien de tu equipo llega tarde por tercera vez. Tu sistema ya ha dictado sentencia: "falta de compromiso". Desde ese veredicto, hablas. Pero la provocación te detiene un segundo antes:

- ¿Qué estoy asumiendo que no he verificado?
- ¿Desde cuándo esto significa exactamente lo que creo?

La conversación cambia. No porque seas más amable, sino porque ya no reaccionas desde una conclusión cerrada. En ese espacio nuevo, aparece la información que realmente importa.

Provocar también atraviesa lo estructural, las definiciones que nunca cuestionamos: ¿Qué es ser un buen líder? ¿Qué es vender bien? ¿Qué es el éxito? ¿Qué es un problema? ¿Qué es un resultado? Las respuestas suelen llegar rápido. Demasiado rápido. La provocación las pone en pausa.

¿Y si eso que consideras obvio es solo la forma en que aprendiste a ver? ¿Y si tu manera de definir el éxito es, precisamente, lo que limita tus resultados?

No necesitas una nueva respuesta inmediata. Necesitas abrir la posibilidad de que exista otra. Porque mientras solo hay una forma de ver, no hay elección: hay ejecución. Provocar crea una distancia mínima —una fisura— entre tú y tu narrativa. Y en esa fisura aparece lo que no estaba disponible: la posibilidad de mirar distinto.

Este es el inicio de una transformación real. Provocar no cambia tu realidad; cambia el punto desde donde la interpretas., porque todo lo que haces como humano es interpretar realidades desde la coherencia lógica de un discurso interno cargado de símbolos, lenguaje muchas veces empobrecido, y una dinámica comunicativa que define la identidad.

CAPÍTULO 6

Explorar: el territorio sin mapa

...

Hubo un momento en la historia en el que la humanidad decidió emprender una tarea que, bajo cualquier lógica pragmática, carecía de sentido: desplazar a un ser humano la distancia suficiente para que pudiera contemplar su hogar desde el abismo.

El cohete que lo hizo posible no fue un símbolo; fue una declaración de guerra contra la inercia.

El Saturn V, cargado y rugiente, pesaba cerca de dos mil 800 toneladas métricas. Sus cinco motores F-1 generaban un empuje de 33 meganewtons, una potencia capaz de arrancar del suelo tres mil vehículos en un solo latido de fuego. En sus minutos iniciales, esta bestia devoraba dos mil toneladas de combustible con un propósito ciego: escapar de la tiranía de la gravedad.

No era un detalle de ingeniería. Era una resistencia existencial que debía ser vencida.

Más de cuatrocientas mil almas se fundieron en el programa Apolo. Veinte mil empresas e instituciones se coordinaron durante una década. Se invirtieron veinte cinco mil 800 millones de dólares de la época. Todo ese despliegue —humano, económico y tecnológico— se erigió para un fin aparentemente minúsculo: que tres personas cambiaran de lugar lo suficiente para mover la perspectiva.

Y cuando lo lograron, ocurrió algo que no figuraba en ninguna hoja de cálculo.

El astronauta Edgar Mitchell no regresó con una idea, sino con una certeza física: comprendió que todo estaba conectado. Ron Garan habló de un oasis suspendido en la infinitud. Otros, simplemente, lloraron. No lloraban por miedo. Lloraban por reconocimiento.

Décadas después, el filósofo Frank White bautizó este fenómeno como el *Overview Effect* (efecto perspectiva). No fue un proceso de aprendizaje; fue una metamorfosis. Porque el planeta no había cambiado: lo que mutó fue la coordenada desde donde era observado.

La Tierra, que desde el suelo se percibe infinita y fragmentada, cabe entera en la pupila de quien se atreve a alejarse. En ese instante de visión total, el sistema se reorganiza: las fronteras se evaporan, los conflictos pierden su escala y la vida deja de ser un fragmento para revelarse como un tejido.

El que mira ya no es el mismo que despegó.

Eso es explorar. No es la acumulación de datos en una base saturada. No es el barniz de lo que ya conoces. Explorar es desplazarte lo suficiente para que lo conocido deje de sostenerse bajo sus propios términos.

Pero ese movimiento tiene un precio.

Así como la Tierra ejerce su gravedad sobre el metal del cohete, tu sistema narrativo ejerce su propia gravedad sobre tu pensamiento. Te ancla a lo familiar. Te succiona hacia lo seguro. Te empuja a clausurar, lo más rápido posible, cualquier grieta de incertidumbre.

Explorar es escapar, por un instante, de esa gravedad.

Y no es sencillo. Requiere energía. Requiere intención. Requiere sostener la incomodidad de no saber exactamente dónde estás mientras el suelo desaparece. "Explorar no te lleva a otro lugar. Te convierte en la persona capaz de habitarlo. La pregunta que queda es: *¿Qué parte de tu realidad actual sigues mirando demasiado de cerca como para ver el sistema completo?*

...

Muchos se pulen, pero pocos se mueven

Imagina a un líder operativo frente a un problema recurrente. El proceso falla. Se ajusta. Vuelve a fallar. Se vuelve a retocar. Todo el esfuerzo se consume en mejorar *dentro* del mismo laberinto que genera el error.

Explorar, en cambio, cambia la pregunta:

¿Qué parte de este proceso damos por sagrada sin haberla cuestionado jamás?

¿Qué estamos mirando tan de cerca que nos impide ver el sistema completo?

En ese desplazamiento, aparece lo que los indicadores ignoran: una lógica operativa que produce el error de forma consistente. No es una falla de ejecución; es un éxito del diseño equivocado.

Mira ahora a un emprendedor. El negocio no escala. Cambia campañas, ajusta precios, ensaya canales. Todo parece razonable, pero nada muta en el fondo. Explorar interrumpe esa acumulación de tácticas estériles:

¿Y si el problema no reside en cómo vendes, sino en lo que estás ofreciendo?

¿Qué asumo sobre mi cliente que nunca me he atrevido a dudar?

La respuesta será incómoda, pero es la única que abre puertas. Porque deja de optimizar una idea muerta.

Pensemos en una madre. Su hijo reacciona con una rabia constante. La corrección no funciona; la conversación es un bucle. Explorar aquí no busca un mejor control, sino un entendimiento radical:

¿Qué emoción late tras este grito que no está siendo nombrada?

¿Qué interpreto como desafío que, en realidad, es un ruego de otra naturaleza?

Sin que el comportamiento cambie de inmediato, la relación con él ya se ha transformado. Eso es movimiento. Explorar no resuelve el problema en el acto; reconfigura la mirada que lo habita. Y cuando la mirada cambia, el camino se dibuja solo.

Pero hay una condición innegociable.

Así como el cohete debe sostener su trayectoria para romper la atracción planetaria, tú necesitas sostener la apertura el tiempo suficiente. Porque tu sistema querrá volver. Volverá a la certeza, a la respuesta fácil, a la explicación que te devuelva la calma.

Explorar es el acto de resistir ese impulso de regreso.

¿Qué pasa si no cierro esta conclusión todavía?

¿Qué más podría emerger si no me apresuro a entender?

En ese espacio inestable, vivo y profundamente fértil, aparece lo que no estaba disponible en el suelo: Perspectiva.

Y cuando la perspectiva cambia, tú cambias con ella. No porque hayas decidido ser distinto, sino porque ya no eres capaz de ver igual. Ese es el punto de inflexión. Explorar no te lleva a otro lugar; te convierte en la persona capaz de habitarlo.

Desde esa nueva altitud, todo lo que sigue deja de ser teoría. Se vuelve inevitable.

CAPÍTULO 7

Reinterpretar: el laboratorio donde te reescribes

...

Hay un momento, justo después de explorar, en el que algo deja de encajar. No es que el mundo haya cambiado sus leyes; es que tú ya no puedes habitarlo como antes.

Ahí, en ese desajuste, nace una tensión eléctrica.

Lo que acabas de descubrir choca frontalmente con la forma en que siempre has interpretado la realidad. Las piezas de tu vida ya no entran en los mismos moldes. Lo que antes era una verdad obvia, ahora resulta insuficiente. Lo que antes explicaba tu mundo, ahora lo asfixia.

Es el umbral donde la mayoría retrocede. Es el punto de pánico donde muchos deciden desandar lo andado para recuperar la vieja narrativa, restaurar el orden y refugiarse en una coherencia que ya está muerta.

Reinterpretar es hacer exactamente lo contrario.

No busca el consuelo de volver a lo que entendías. Interviene la forma en que entiendes. Porque si explorar abre las posibilidades, reinterpretar es lo que las transmuta en identidad.

Hasta aquí, te has limitado a ver distinto. Ahora tienes que decidir qué vas a hacer con esa nueva mirada.

...

La soberanía del significado

Reinterpretar no es practicar un optimismo ingenuo. No es "pensar en positivo" ni maquillar las heridas para que duelan menos. Es una operación mucho más profunda y radical: es intervenir el sistema de interpretación desde el cual otorgas sentido a tu existencia.

Cuando ese sistema cambia, se produce un efecto dominó sobre todo lo que depende de él: tus decisiones, tus vínculos, tus resultados. Porque tú no actúas según la realidad; actúas según la interpretación que haces de ella.

Y esa interpretación, la mayor parte del tiempo, es una sombra inconsciente. La heredaste de tu linaje, la aprendiste en el miedo, la repetiste en el cansancio. Hasta que un día, sin darte cuenta, se volvió tu verdad absoluta.

Reinterpretar es el instante en que esa "verdad" deja de ser incuestionable.

• • •

Manhattan, 1928: La lección de la piedra

La ciudad crecía con una ambición que rozaba la arrogancia. Todo apuntaba al cenit: poder, altura, permanencia. William Randolph Hearst, el titán de la prensa amarillista, decidió erigir un tótem que representara su imperio. No buscaba oficinas; buscaba un símbolo.

Contrató a Joseph Urban, quien diseñó una base monumental: seis pisos de piedra caliza, columnas que evocaban el peso de templos egipcios y un atrio que parecía contener el aliento de algo mucho más grande como una catedral de un nuevo culto secular. Y así era. Aquella

base Art Deco no era el edificio; era solo el arranque de una torre de veinte pisos que debía devorar el cielo.

Pero el contexto, ese juez implacable, cambió. La Gran Depresión congeló el capital y el proyecto se detuvo en seco. La torre jamás se construyó. Lo que quedó fue un torso de piedra. Una estructura incompleta. Seis pisos de lo que pudo ser y no fue.

La ciudad dictó su sentencia de inmediato: fracaso. Exceso. Error.

El significado se instaló como el cemento. Con el paso de las décadas, dejó de ser una opinión urbana para volverse una realidad operativa. Nadie lo cuestionaba. Nadie se atrevía a mirarlo de otra forma. Durante ochenta años, esa base no fue una posibilidad; fue la evidencia física de una derrota.

Hasta que la mirada cambió.

A finales de los noventa, la Hearst Corporation decidió volver a mirar lo que había dejado de ver. No lo hicieron desde la nostalgia, sino desde la necesidad. El encargo llegó a manos del reconocido arquitecto Norman Foster, y la condición fue tajante: no demoler. Integrar.

Ahí ocurrió el milagro que define a este nodo. Foster no empezó dibujando; empezó leyendo.

Donde todos veían un límite insalvable, él leyó una estructura de soporte. Lo que el mundo interpretaba como fracaso, él lo vio como la condición necesaria para el futuro. No alteró la piedra ni cambió el acero de 1928. Cambió el significado.

Desde ese nuevo marco mental, Foster construyó lo que había estado disponible durante ocho décadas sin que nadie fuera capaz de percibirlo. Sobre esos seis pisos de 1928, levantó cuarenta y seis niveles de cristal y acero. Una estructura *diagrid*: una red de triángulos de acero que distribuye la carga de forma tan eficiente que usa un 20% menos de material que un edificio convencional. No intentó corregir el pasado; lo usó como plataforma para ser un ícono urbano.

Reinterpretar no es negar tu historia. Es usarla como plataforma para construir algo que antes era una expresión tácita de tu identidad. La pregunta ahora es: *¿Qué muro de tu pasado estás dispuesto a reinterpretar como cimiento para tu futuro?*

...

Tu historia es el laboratorio

Eso es reinterpretar. No es borrar tu historia ni negar las grietas de tu biografía. Es intervenir el sistema que les da sentido.

Mientras el significado no cambie, la estructura de tu vida no tiene salida. Pero cuando el significado muta, lo que antes parecía un muro se convierte en un peldaño. En ese preciso momento ocurre la redefinición de tu identidad:

Dejas de ser quien reacciona a lo que le pasó.

Te conviertes en quien decide qué significa lo que le pasó.

Ese es el laboratorio. No sucede en el mundo exterior, sino en la intimidad de cómo lees tu propia historia. Y desde esa nueva lectura, todo lo que sigue deja de ser una repetición mecánica de tus traumas y empieza a ser, por fin, creación pura.

CAPÍTULO 8

Co-crear: cuando dejas de ser tu historia

...

Hay un punto ciego en el proceso de transformación donde ya no basta con ver distinto. Ni siquiera es suficiente con entender distinto.

Porque puedes provocar la grieta. Puedes explorar el vacío. Puedes, incluso, reinterpretar tu historia hasta dotarla de un significado épico. Y, sin embargo, puedes seguir viviendo exactamente igual que ayer.

Ahí es donde mueren la mayoría de los procesos: en el cementerio de la comprensión.

Co-crear empieza donde la elocuencia termina.

Es el momento exacto en el que lo que viste y resignificaste exige una estructura nueva para existir en la práctica. No como una intención, sino como un diseño. Porque toda identidad que no se traduce en músculo y acción, termina siendo devorada por su versión anterior.

Co-crear es la arquitectura de la coherencia. Y, como toda arquitectura, requiere decisiones que se puedan tocar.

...

De la intención al sistema

Durante años, una de las aerolíneas más emblemáticas de Estados Unidos enfrentó un problema que no lograba resolver: la experiencia del cliente era una montaña rusa de inconsistencias. Tenían protocolos,

manuales e indicadores. Todo estaba definido en el papel, pero nada se sostenía en la pista.

La lectura inicial fue la de siempre: falta de cumplimiento. La solución habitual: más control. Hasta que alguien cambió la pregunta:

¿Y si el problema no es lo que la gente hace, sino desde dónde lo hace?

No rediseñaron el proceso; rediseñaron la identidad del rol. Los colaboradores dejaron de ser ejecutores de protocolo para ser responsables de una experiencia. Pero cuando la identidad cambia, el sistema anterior ya no sirve. Hay que construir otro.

• • •

La estrategia como comportamiento

En el mundo corporativo, este fenómeno es una radiografía. Un Gerente General redefine la estrategia: el negocio ya no compite por volumen, sino por valor. Pero si las reuniones, los indicadores y los criterios de decisión siguen siendo los mismos, nada cambia.

Co-crear interviene ahí, en el engranaje:

¿Qué conversaciones tienen que existir ahora que antes no existían?

¿Qué dejamos de hacer para sostener lo que ahora decimos que somos?

La estrategia deja de ser declaración y se vuelve sistema. En el liderazgo de servicio ocurre lo mismo. No se trata de lanzar campañas sobre "el cliente en el centro" mientras el equipo opera desde el miedo. Co-crear rediseña la experiencia:

¿Qué necesita este equipo para tomar decisiones sin pedir permiso constante?

¿Qué margen de acción estamos dispuestos a ceder para que el servicio sea real?

Entonces aparecen los cambios concretos: autonomía, eliminación de filtros innecesarios y una nueva definición de "hacerlo bien". El servicio deja de ser intención; se vuelve comportamiento.

• • •

El diseño de lo cotidiano

En los procesos empresariales, la inercia es poderosa. Un equipo identifica su fricción, la entiende y la acepta, pero sigue operando igual. Co-crear entra para romper ese bucle:

¿Qué proceso necesitamos diseñar para que esto no dependa de la buena voluntad?

¿Cómo se ve esto funcionando cuando nadie está supervisando?

Desde ahí, el cambio deja de ser un esfuerzo individual y se convierte en estructura.

Llevémoslo al plano de un matrimonio. Han tenido la conversación. Han visto el patrón. Han entendido lo que pasa. Pero al repetirse la situación, vuelven al mismo abismo. Porque entender no es suficiente. Co-crear es el momento incómodo de la ingeniería vincular:

¿Qué vamos a hacer distinto la próxima vez que esto ocurra?

¿Cómo se ve una conversación diferente en tiempo real, no en teoría?

No se trata de promesas, sino de acuerdos visibles. Cómo se interrumpe la charla, cómo se retoma, qué se permite y qué no. El vínculo deja de depender de la emoción del momento y empieza a sostenerse en decisiones compartidas.

Aquí aparece la verdad que define este nodo: tú no eres lo que entiendes; eres lo que sostienes en la acción.

• • •

Cuando la forma se vuelve sistema

Lo que ocurre en este punto del proceso no es una ocurrencia pasajera. Es una verdad universal que distintos campos del saber han observado desde ángulos divergentes, pero que pocas veces logramos integrar en la práctica cruda del liderazgo.

Dicho sin rodeos: tú no compites con tu plan; tú compites con tus hábitos. Eso, en esencia, es co-crear.

Desde la biología del conocimiento, Humberto Maturana y Francisco Varela introdujeron en *The Tree of Knowledge* un concepto radical: la autopoiesis. Su tesis es un golpe al ego de cualquier líder autoritario: los sistemas vivos no se transforman por instrucciones externas; se transforman únicamente cuando cambian las relaciones internas que los producen.

Una organización no cambia porque un decreto lo ordene desde la cima. Cambia cuando sus dinámicas moleculares —el saludo, la reunión, la decisión rápida, el acuerdo invisible— dejan de producir los mismos resultados de siempre. Eso también es co-crear.

Por último, en el territorio del diseño, Tim Brown de IDEO nos recordó en *Change by Design* que los problemas complejos no se resuelven analizando más el pasado, sino diseñando nuevas formas de interacción para el futuro. Pero incluso ahí tropezamos con un límite, un obstáculo. Diseñar soluciones no garantiza una transformación real si quien las diseña sigue operando desde la misma mentalidad que creó el problema.

Aquí es donde este modelo da un paso más.

No se trata simplemente de diseñar lo que haces en el mundo. Se trata de diseñar desde quién lo haces. En ese punto de convergencia, el velo se rasga:

La estrategia deja de ser una declaración inerte.

El sistema deja de ser una inercia ciega.

El diseño deja de ser una herramienta externa.

Todo se funde en una sola realidad: una forma consciente de operar.

• • •

Donde la forma se prueba

Co-crear no termina cuando diseñas algo distinto; empieza cuando decides sostenerlo.

Una nueva identidad no se valida en la elegancia de su declaración, sino en tu capacidad de mantenerla viva cuando el contexto no ayuda, cuando el mercado sangra o cuando el cansancio nubla la vista. Por eso, toda co-creación exige un terreno de prueba.

No busques un despliegue faraónico ni una transformación total inmediata. Necesitas un espacio acotado. Un sistema vivo. Un periodo lo suficientemente largo para que la forma revele si tiene la musculatura necesaria para sostenerse.

Treinta días o sesenta, máximo, si la complejidad del sistema lo exige. Un equipo específico. Un proceso concreto. Una sola relación.

No entras ahí para "ver si funciona" desde la vacilación de la duda. Entras para observar, con rigor científico y compromiso ético, qué ocurre cuando decides operar de manera consistente desde tu nueva identidad.

Ahí es donde aparece lo real.

¿La conversación se sostiene o colapsa bajo el peso de la presión?

¿El nuevo acuerdo respira por sí mismo o agoniza sin recordatorios constantes?

¿La decisión nace del nuevo criterio o se refugia en el anterior cuando el riesgo asoma la cabeza?

Eso, y no otra cosa, es la innovación. No es la idea brillante que reluce en una pizarra; es la forma que resiste el embate de la realidad.

Una victoria temprana no es un resultado perfecto, ni tiene por qué serlo. Es algo mucho más valioso: es evidencia de coherencia. Es la constatación de que lo que diseñaste no fue un discurso vacío, sino una forma posible de habitar la existencia.

Cuando eso ocurre, el sistema entero acusa el impacto. La duda pierde su gravedad. La resistencia se debilita. La vieja narrativa empieza a

ceder sus muros porque ya no estás hablando de lo que *podría* ser; estás operando desde lo que ya es.

En ese instante, co-crear deja de ser un ejercicio de laboratorio para convertirse en una capacidad instalada. Y esa capacidad, cuando se replica, cuando se sostiene y cuando se expande, inevitablemente empieza a tocar a otros.

Ese es el punto de no retorno. El momento en que el movimiento deja de ser un proceso interno y silencioso, y comienza, finalmente, a influir. Porque tú no eres lo que entiendes. Eres lo que sostienes en la acción. Aquí la pregunta decisiva sería: *¿Qué nuevo sistema estás dispuesto a diseñar y sostener aunque al principio se sienta incómodo y poco natural?*

CAPÍTULO 9

Influir: modelar el cambio sin fuerza

...

Hay líderes que creen que influir es hablar mejor. Otros, que es convencer más rápido. Algunos lo reducen a tener argumentos más sólidos o una presencia más dominante en la sala. Pero la influencia real —la que permanece cuando el líder se retira, la que se vuelve cultura cuando nadie está mirando— no nace del discurso. Nace de una transformación más profunda: la capacidad de alterar la forma en que un sistema interpreta la realidad.

Influir no es imponer una idea. Es modificar el campo donde las ideas se vuelven posibles.

Para entender la naturaleza de la influencia, debemos alejarnos de las historias tradicionales de éxito. Hay que mirar donde el liderazgo tradicional rara vez se atreve a asomarse.

...

La costurera de lo innombrable

En Estados Unidos, durante gran parte del siglo XX, imperaba una práctica silenciosa: institucionalizar a quienes no encajaban en la norma. Miles de personas con discapacidades cognitivas eran apartadas del mundo y confinadas a lugares donde el objetivo no era el desarrollo, sino la contención. En ese vacío habitó Judith Scott.

Nacida en 1943 con síndrome de Down y sorda, Judith fue separada de su familia a los siete años. Pasó tres décadas en una institución estatal, despojada de lenguaje y herramientas de comunicación. No podía explicar sus visiones ni sus dolores. Y cuando alguien no tiene voz para explicarse, el sistema se arroga el derecho de construir una narrativa por él: durante treinta años, Judith fue leída como "incapaz". No porque le faltara esencia, sino porque nadie poseía la gramática para verla.

En 1986, su hermana gemela logra rescatarla y la inscribe en el Creative Growth Art Center en California. Durante semanas, Judith permanece estática. Observa. No hay respuesta. Hasta que un día, toma un objeto cualquiera y comienza a envolverlo con hilo.

Y no se detiene.

Lo que Judith hace no sigue cánones académicos; sus manos sostienen una acción de una consistencia radical: envolver, proteger, ocultar, transformar. Las piezas crecen hasta volverse densas, totémicas, imposibles de penetrar sin ser destruidas. Nadie sabe qué contienen, pero ya nadie puede ignorarlas. Su obra empieza a exhibirse, primero localmente y luego en galerías de Nueva York y en circuitos internacionales. Curadores, críticos y artistas intentan entender lo que ven. Pero el punto no es que lo entiendan, es que ya no pueden ignorarlo.

De esta manera el mundo del arte, que no tenía una categoría para nombrarla, se vio obligado a reorganizar sus propios códigos para poder incluirla.

Ahí ocurre el giro: Judith no cambió para encajar en el sistema; fue el sistema el que mutó para poder contenerla. Eso es influir. No es lograr que otros acepten tu lenguaje. Es impulsar al mundo a expandir el suyo.

Judith no tenía voz, pero tenía consistencia. Y la consistencia, sostenida en el tiempo, es una forma silenciosa de autoridad. En liderazgo, esa es una de las verdades menos comprendidas: la influencia no siempre se ejerce hacia afuera; muchas veces se irradia desde adentro, hasta que el entorno no tiene otra opción que reorganizarse.

Ahora, llevemos este principio a la vida real, donde los sistemas no son museos sino equipos, empresas, colectivos.

• • •

Caso 1: El líder que dejó de perseguir resultados

Tiene 200 personas a su cargo. Siete líderes de equipo. Indicadores que no dan tregua: niveles de servicio, tiempos de respuesta, satisfacción del cliente y una rotación que siempre acecha. Su realidad es el pulso frenético de un *call center* donde cada segundo cuenta y el silencio es un costo operativo.

Durante años, su método para influir fue el más transitado: la presión directa por resultados. Reuniones cargadas de tensión. Seguimiento minucioso. Correcciones inmediatas y veloces. Y sí, bajo ese esquema, los números respondían... al menos por un tiempo.

Pero algo no encajaba. El desgaste era una mancha que se extendía. La rotación de personal comenzó a escalar y sus coordinadores replicaban su estilo pasivo, pero carecían de su criterio. El sistema, aunque funcional, se estaba erosionando por dentro. El punto de quiebre no lo

marcó un indicador en rojo; lo marcó una pregunta que le devolvió el espejo: "*¿Estoy construyendo resultados... o dependencia?*".

Ahí comenzó su verdadera transición.

Dejó de intervenir en cada incendio y empezó a observar los patrones del fuego. Notó que cada líder interpretaba la presión a su manera y que la raíz del problema no era la ejecución, sino la interpretación: la forma en que el equipo entendía lo que significaba realmente "hacer bien el trabajo".

Entonces, cambió el foco. En lugar de exigir cifras, se dedicó a modelar criterios.

Comenzó a sentarse con sus líderes, ya no para auditar números, sino para desmenuzar la anatomía de sus decisiones: "Explícame, ¿por qué tomaste esa ruta? ¿Qué viste tú que otros ignoraron? ¿Qué priorizaste en ese momento? Si hoy apagáramos todas las pantallas de métricas, ¿cuántos de nosotros sabríamos si realmente le agregamos valor a la persona que estaba al otro lado del teléfono?"

Poco a poco, el "supervisor de tareas" dio paso al formador de mirada.

Seis meses después, el sistema empezó a sostenerse solo. Había dejado de empujar el resultado para influir en la forma de pensar que lo producía.

La operación no cambió por un memorando; cambió porque el líder sostuvo una pregunta que el sistema ya no pudo ignorar.

• • •

Caso 2: La emprendedora que tejió una cultura desde el amor

Cuarenta profesionales tercerizados. Ninguno en nómina directa. Un modelo que, en teoría, le otorgaba flexibilidad, pero que en la práctica le arrebató la cohesión. Cada integrante respondía estrictamente a su contrato, mas no a una cultura compartida.

Intentó lo evidente: reuniones de alineación, manuales exhaustivos y lineamientos rigurosos. Sin embargo, la realidad se impuso con una claridad cortante: la pertenencia no se puede exigir desde la distancia gélida de una cláusula contractual.

Fue entonces cuando comprendió una verdad incómoda: no tenía un equipo; tenía una red de servicios.

Ante este hallazgo, decidió que su camino no sería administrar, sino influir. Y eligió hacerlo desde el amor. No como un concepto romántico o un bálsamo superficial, sino como una convicción arraigada: la fuerza capaz de lograr lo que parece imposible.

Dejó de hablar de tareas y comenzó a hablar de propósito. Pero no lo hizo como un discurso inspirador de paso, sino como un criterio operativo innegociable. Cada decisión, cada proceso y cada mínima interacción con el cliente debían pasar por el filtro de una pregunta simple: *"¿Esto cuida la vida de alguien?"*.

Porque trabajaban en salud y seguridad laboral. Y ese matiz, cuando se toma en serio, lo cambia todo.

Comenzó a reconocer públicamente las decisiones que estaban alineadas con ese principio. Se dedicó a narrar historias concretas donde alguien había ido más allá de lo pactado, visibilizando así lo invisible. Sin darse cuenta, empezó a tejer una red distinta.

Un año después, seguían siendo contratistas independientes, pero habían dejado de ser externos. Ahora eran parte de una narrativa compartida. No necesitaron firmar un nuevo documento jurídico; simplemente, reescribieron el significado de su trabajo.

Eso es influir: tener la audacia de convertir una estructura fragmentada en un sistema con sentido.

• • •

Caso 3: La líder que volvió a ponerle voz al propósito

Apenas asumió el cargo, comprendió que no heredaba simplemente una posición jerárquica, sino una tensión acumulada.

Como líder regional de una asociación nacional en el sector de la economía solidaria, su convicción en el modelo era profunda; no lo veía como una ideología abstracta, sino como una estructura vital que, bien ejecutada, sostiene la vida de millones de trabajadores. Sin embargo, lo que encontró no fue un sistema vibrante, sino un organismo que funcionaba, pero ya no latía.

Las señales de alerta eran tres: una relación erosionada con los asociados, una ambigüedad creciente sobre el valor real y una distorsión silenciosa del propósito original. A esto se sumaba una presión externa ineludible, la urgencia de reposicionar su seccional dentro de la narrativa nacional.

Ella supo que un desafío de tal magnitud no se resuelve con simples ajustes administrativos. Allí identificó su verdadero punto de inflexión: necesitaban comprender de nuevo. Así, dejó de insistir en los mensajes unidireccionales y comenzó a provocar conversaciones.

Convocó a reuniones y talleres a una diversidad de actores —asociados antiguos y nuevos, líderes regionales e incluso a quienes se habían retirado—, pero no con el fin de validar verdades absolutas, sino para escuchar aquello que ya nadie estaba viendo desde la dirección nacional. Su creencia férrea en el modelo solidario fue la brújula que guio esa exploración narrativa:

"¿En qué momento esto dejó de significar algo para ti?"

"¿Qué parte de este modelo ya no conversa con tu realidad?"

"Si esto desapareciera mañana, ¿qué perderías realmente?"

A partir de entonces, cada iniciativa debía superar un filtro incómodo que ella misma se imponía: *"¿Esto hace visible el valor de pertenecer... o simplemente lo declara?"*.

Las campañas se transformaron; dejaron de enumerar beneficios abstractos para narrar historias humanas y específicas. Los espacios de encuentro dejaron de ser meros trámites informativos para volverse dialógicos. Incluso la métrica del éxito mutó: los indicadores ya no solo medían la participación estadística, sino la profundidad de la conexión.

El cambio no fue un estallido, sino una construcción lenta de un puente entre orillas. La confianza no se reconstruye con prisa. Pero algo esencial comenzó a moverse: los asociados empezaron a hablar un idioma distinto. Ya no repetían el guion institucional; ahora compartían experiencias propias. El propósito dejó de ser un concepto de manual y volvió a ser una vivencia compartida.

La líder entendió entonces una lección que no reside en los libros de gerencia: no estaba defendiendo un modelo; estaba influyendo en la

forma en que ese modelo era interpretado. La economía solidaria no había perdido su valor intrínseco, había perdido su traducción. Su liderazgo no consistió en imponer una nueva narrativa, sino en permitir que emergiera una más honesta, cercana y viva.

Eso es influir en sistemas complejos: no se trata de proteger con celo lo que fue, sino de recrear las condiciones necesarias para que vuelva a significar.

• • •

Cuando la influencia deja de ser teoría

Lo que acabas de leer no son hipótesis ni construcciones ideales. Son crónicas de terreno. Son historias de clientes que, en un momento crucial de sus trayectorias, se atrevieron a cruzar el umbral. No llegaron buscando el refugio de una respuesta cómoda; llegaron dispuestos a incomodarse, a cuestionar sus cimientos y a abrirse a una forma distinta de habitar su realidad. Entraron en el espacio de la innovación viva y existencial.

Son personas reales. Con tensiones latentes. Con decisiones que, en su momento, no tenían nada de evidentes.

Cada uno de ellos atravesó el proceso de Innovación Humana. No lo hicieron como un ejercicio académico, sino como un tránsito íntimo y exigente. Y fue en ese recorrido donde ocurrió lo esencial: dejaron de pedirle respuestas al sistema y comenzaron a convertirse, ellos mismos, en la respuesta que el sistema necesitaba.

Ahí comprendí algo que no figura en ningún marco conceptual: el valor que he podido aportar no nace de haber diseñado un modelo, sino de

haberlo vivido. Nace de haberme puesto en el centro del fuego, de haberme observado, confrontado y reconstruido. Porque no existe influencia sostenible sin una coherencia encarnada.

Hoy, todos ellos —y decenas más— no solo aplican el modelo PERCI®; lo expanden. Lo reinterpretan. Lo llevan a contextos que yo no controlo y a decisiones que ya no dependen de mi presencia. Y eso, lejos de restar, confirma una verdad profunda: la influencia real no requiere de vigilancia constante; lo que requiere son raíces.

Por eso, este nodo opera incluso cuando no lo nombras. Porque cuando se integra, deja de ser una herramienta para convertirse en una forma de vida.

Aquí no se cierra un capítulo; se abre una posibilidad. La posibilidad de asumir la influencia no como una técnica de persuasión, sino como una responsabilidad ética. La de entender que cada ajuste en tu manera de pensar, de diseñar un servicio o de habitar tus procesos, es ya una intervención directa en el mundo de los demás.

Y sí, esta capacidad siempre irá un paso por delante de cualquier avance tecnológico. Porque la tecnología solo escala lo que ya eres; no puede reemplazarte. Es en este punto donde la innovación alcanza su dimensión más alta.

La verdadera influencia no se ejerce. Se irradia. Cuando cambias tu forma de operar, el sistema a tu alrededor no tiene otra opción que reorganizarse. En este punto de la acción, la pregunta final es: *¿Estás dispuesto a convertirte en la influencia que quieres ver en tu equipo, tu familia y tu mundo?*

ACTO III

EL MODELO QUE SOSTIENE (Integración)

CAPÍTULO 10

El carpintero que interrumpió la narrativa

...

La provocación que abre la puerta

Si lo que leerás te produce incomodidad, tu sistema de Identidad Narrativa ya está funcionando. Eso significa que este capítulo hace exactamente lo que debe.

Antes de que tu sistema cierre la puerta, aclaremos: esto no es teología, dogma ni apologética. Es análisis de diseño.

Observaremos a Jesús de Nazaret como caso de estudio de Innovación Humana. No como figura religiosa superior a nosotros, sino como artefacto de intervención sistémica — el ser humano más influyente de la historia operando un modelo de coherencia que dos mil años no han erosionado.

El riesgo real no es que leas esto como religión. Es que no lo leas porque tu sistema narrativo — configurado por instituciones, escuelas, familia o simple aversión al símbolo cristiano — cierre antes de que entre la idea.

La pregunta que responde este capítulo es tan directa como ambiciosa: ¿Qué sucede cuando un individuo alinea su Producto, Servicio, Proceso y Modelo con tal rigor que su legado se transmuta en tecnología cultural?

Estamos ante un hombre capaz de fracturar sistemas de poder y desmantelar un dogmatismo religioso que había sido reducido a la mera transacción. Su victoria no fue política ni militar, fue una victoria de diseño.

Jesús no tenía PERCI®, pero lo operó con maestría absoluta. Su vida es la demostración histórica más poderosa de lo que significa Innovación Humana. No cambió el sistema atacándolo desde afuera. Lo transformó desde adentro, persona por persona.

Él demostró que cuando se interviene la arquitectura del ser humano, se provoca el sistema, se explora la verdad y se reinterpreta la identidad, el resultado es una co-creación que altera el curso de la historia para siempre.

Para descifrar esta arquitectura, analizaremos cinco escenas fundamentales donde el modelo opera en tiempo real. No lo haremos desde una óptica de estrategia comunicativa, sino como una respuesta sistémica; un abordaje profundo a la colisión entre la narrativa del innovador y la de sus interlocutores.

Lo que verás no es religión. Es diseño de impacto a escala histórica.

• • •

Escena 1: La mujer cananea — Explorar + Influcidar (sin Provocar ni Reinterpretar)

Región de Tiro y Sidón. Una mujer griega, de nación sirofenicia.

La mujer grita detrás de Jesús mientras camina con los discípulos. Su hija tiene un demonio. Los discípulos le piden que la despida. Jesús no

la despide. Se detiene y le dice algo que suena como rechazo: "Dejad que los hijos se sacien primero, porque no está bien tomar el pan de los hijos y echarlo a los perrillos".

Es una frase brutal. Perrillos. Los discípulos debieron sentir alivio: el Maestro mantiene la línea. Los judíos primero y los gentiles después. Ese es el orden.

Pero la mujer no se ofende, ni protesta o pide explicación alguna. En su angustia de madre solo responde: "Sí, Señor; pero aun los perrillos, debajo de la mesa, comen de las migajas de los hijos".

Y Jesús, ante esa respuesta, hace algo que no hace con casi nadie en los evangelios: cambia de opinión en público. "Por esta palabra, vete; el demonio ha salido de tu hija".

Análisis multinodal PERCI® :

En esta escena no hay provocación. Jesús no interrumpe el sistema de poder con acción violenta ni puesta en escena. No hay reinterpretación porque no redefine la ley, ni tampoco recontextualiza la Torá. Lo que hay es Explorar puro: una pregunta disfrazada de rechazo que fuerza a la mujer a construir una respuesta desde fuera del sistema narrativo. La pregunta "¿quién merece el pan?" no busca información. Busca ver si la mujer puede pensar más allá de las categorías en las que él mismo la ha colocado.

Y cuando ella responde, opera **Influenciar**: Jesús valida públicamente que la fe no tiene fronteras étnicas. No predica, ni enseña. Simplemente actúa — sana a la hija — y con ese acto reconfigura quién tiene acceso al reino. La influencia no es verbal: es consecuencia de la interacción.

Por qué omite Provocar y Reinterpretar: Porque la escena no es contra el sistema religioso judío. Es contra la exclusión implícita. Provocar habría polarizado. Reinterpretar habría teologizado. Lo que necesita es una mujer que demuestre que el sistema de exclusión es más frágil de lo que parece, y una respuesta que lo valide sin discurso.

La jugada maestra: Jesús se coloca a sí mismo como obstáculo para que la mujer demuestre que la fe traspasa obstáculos. Es como si PERCI® operara en modo espejo: él inicia con Explorar, ella responde con una reinterpretación que él no hizo, y él cierra con Influenciar. El nodo que falta lo aporta la interlocutora.

...

Escena 2: El buen samaritano — Reinterpretar + Co-crear (sin Provocar ni Explorar explícito)

Un doctor de la ley lanza un dardo disfrazado de consulta: *"¿Quién es mi prójimo?"*.

No es una pregunta honesta; es una trampa legalista. El doctor busca una frontera clara: definir quién es el prójimo le permite, por omisión, definir a quién tiene permiso de ignorar. Si el límite es el judío, el samaritano queda fuera. Si el límite es el justo, el pecador es excluible. Busca un perímetro de seguridad para su conciencia.

Jesús no concede la definición. En su lugar, despliega una narrativa.

Un hombre desciende de Jerusalén a Jericó y es asaltado; queda medio muerto en el polvo. Pasa un sacerdote y lo ignora. Pasa un levita y se desvía. Finalmente, pasa un samaritano. Se detiene. Cura las heridas con vino y aceite, lo traslada a una posada y financia su recuperación.

Entonces, llega la estocada invertida: "*¿Quién de estos tres te parece que fue el prójimo del que cayó en manos de los ladrones?*".

El doctor está atrapado. Su odio por los samaritanos le impide pronunciar la palabra, así que responde desde la función: "*El que usó de misericordia con él*". Jesús cierra la pinza: "*Ve, y haz tú lo mismo*".

Análisis multinodal: El derrumbe del perímetro

En esta escena no hay **Provocar**. No hay mesas volcadas ni confrontación directa; el tono es casi académico. Tampoco hay un **Explorar** explícito sobre la identidad del doctor, pues Jesús sabe que su interlocutor está blindado por sus títulos.

Lo que presenciamos es **Reinterpretar** en su estado más puro. El doctor buscaba una categoría identitaria (*quién cuenta como prójimo*), pero Jesús transmuta la pregunta en una categoría operativa (*quién actúa como tal*). El prójimo deja de ser un "quién" pasivo para convertirse en un "cómo" activo.

Aquí emerge un **Co-crear** preciso. Jesús no entrega una lección magistral; obliga al doctor a ensamblar el significado de la historia por sí mismo. La parábola es una tecnología de co-creación: el oyente es quien termina de construir la verdad. El cierre no es una sugerencia, es una delegación de autoridad. El doctor, que vino a examinar, se retira con una tarea que redefine su existencia.

La jugada maestra

¿Por qué omitir los otros nodos? Porque el doctor es un pilar del sistema. **Provocar**lo solo habría activado sus defensas

institucionales. **Explorarlo** habría sido estéril, pues él ya habita una identidad rígida.

Jesús utiliza un jiu-jitsu narrativo: usa el propio impulso del doctor —su deseo de definir límites— para demostrar que los límites son irrelevantes ante la misericordia. La genialidad reside en que el doctor redefine el concepto con su propia boca, sin notar que está participando en la demolición de su propia estructura mental. Es co-creación latente: el interlocutor termina diseñando la salida de su propia jaula.

Escena 3: Ante Pilato — Provocar + Influnciar (sin Explorar ni Co-crear)

El pretorio. Poncio Pilato interroga al prisionero.

Pilato encarna el poder absoluto: vida, muerte, legiones y el peso del imperio más vasto de la historia. Frente a él, un hombre acusado de sedición. La pregunta es un formalismo burocrático: *"¿Eres tú el Rey de los judíos?"*.

Jesús no responde con una confesión ni con una negativa; lanza una contrapregunta que actúa como un **sabotaje lingüístico**: *"¿Dices esto por ti mismo, o te lo han dicho otros de mí?"*.

No es una búsqueda de información; es una **provocación estratégica**. Pilato, acostumbrado a la sumisión o al ruego, se ve súbitamente cuestionado. El prisionero le devuelve la pelota, exponiendo que el prefecto romano no tiene criterio propio sobre el caso. Pilato se repliega en su casta: *"¿Acaso soy yo judío? [...] ¿Qué has hecho?"*.

Jesús despliega entonces su arquitectura: "*Mi reino no es de este mundo [...] Mi reino no es de aquí*". Pilato, atrapado en una lógica de territorios y fronteras, balbucea: "*¿Luego eres tú rey?*". La respuesta final de Jesús clausura el debate: "*Para esto he nacido [...] para dar testimonio a la verdad*".

Es aquí donde el representante del Imperio lanza la frase que ha resonado por dos milenios: "*¿Qué es la verdad?*". Y sale. No espera respuesta. No puede permitirla. Si Jesús responde y Pilato escucha, el Imperio tendría que arrodillarse ante la Verdad.

Análisis multinodal: La exposición del poder

En esta interacción presenciamos **Provocar** en su estado más puro, pero no es una acción física, sino **epistémica**. Jesús no voltea mesas; voltea categorías. Al declarar que su reino no pertenece a este plano, no se está defendiendo: está invalidando la autoridad de Roma para juzgarlo. Le está comunicando al poder que su jurisdicción es irrelevante.

No existe **Explorar**, pues Jesús no busca el autoconocimiento de Pilato. Tampoco hay **Co-crear**; la relación es asimétrica y gélida. Sin embargo, el nodo **Influenciar** opera de forma subterránea y persistente. Pilato sale y declara: "*Ningún delito hallo en él*". Aunque carece del valor político para liberarlo, queda registrado para la historia que el juez más poderoso de la época no encontró culpa.

La jugada maestra

¿Por qué omitir los otros nodos? Porque en esa sala no hay una persona con quien dialogar; hay una **función del sistema**. Con el poder absoluto no se co-crea: se le expone. La pregunta de Pilato, "*¿Qué es la*

verdad?", no es cinismo; es el **colapso de su sistema operativo** ante una categoría que no puede procesar. Es pánico intelectual.

Jesús no busca convencer a Pilato para salvar su vida. Busca que Pilato se convenza de su propia incapacidad para juzgar lo eterno. En este diseño de impacto, Jesús utiliza al representante del Imperio como un testigo involuntario. Pilato no salva al Carpintero, pero el Carpintero usa a Pilato para cimentar un legado que terminaría sobreviviendo a la propia Roma.

• • •

Escena 4: La mujer adúltera — El espejo de la ley — Reinterpretar + Influnciar + Provocar (sin Explorar ni Co-crear)

Tras su regreso del monte de los Olivos, Jesús está a punto de ser desafiado, en una de las escenas más vibrantes de su ministerio.

Los escribas y fariseos arrastran a una mujer "sorprendida en el mismo acto de adulterio". La precisión forense de la acusación es el cierre de una trampa sin salida: la Ley de Moisés ordena piedras; el mensaje de Jesús profesa gracia. Si la libera, es un falso profeta; si la condena, es un verdugo más del sistema.

La colocan en el centro del círculo, envuelta en la vergüenza pública. "*¿Tú qué dices?*", presionan. No buscan justicia, sino un veredicto que los absuelva a ellos y lo atrape a Él.

Jesús no responde. Se agacha y escribe en el suelo con el dedo.

Ese silencio es una técnica de interrupción. Los evangelios no registran qué escribió, y esa omisión es el diseño mismo: es información que el

sistema no puede capturar ni categorizar. Jesús no opera en el tiempo del acusador. Finalmente, se endereza con una sola frase que actúa como un proyectil de vuelta: *"El que de vosotros esté sin pecado, sea el primero en arrojar la piedra"*.

Se agacha de nuevo. Sigue escribiendo. Uno a uno, los acusadores se retiran; los más viejos primero, quizás porque su memoria es un inventario más largo de sus propias sombras. Al final, solo quedan la mujer y el Carpintero.

"¿Ninguno te condenó?". "Ninguno, Señor". "Ni yo te condeno. Vete, y no peques más".

Análisis multinodal: Revisión de la norma

En esta escena, **Reinterpretar** opera de forma devastadora. Jesús no invalida la Ley; exige su aplicación perfecta. Al hacerlo, expone que la norma, en manos de hombres incoherentes, es solo violencia disfrazada de derecho. No ataca la regla: demuestra que nadie tiene la autoridad moral para ejecutarla.

Influenciar actúa en un doble carril. En la mujer, restaurando una dignidad que el sistema ya había dado por muerta. En la multitud, sembrando una historia que, al ser contada, deja al sistema al desnudo. **Provocar** es aquí el nodo de apoyo: es el silencio táctico y el retardo de la respuesta lo que obliga al sistema de los acusadores a colapsar sobre sí mismo.

La jugada maestra

¿Por qué omitir los otros nodos? No hay **Explorar** porque no hay interlocutores honestos; los escribas no buscan autoconocimiento,

buscan pruebas. Tampoco hay **Co-crear** porque ante alguien que espera la muerte no se le pide que colabore, se le rescata. La liberación de la mujer es unilateral y absoluta.

La genialidad de la intervención reside en que Jesús no defiende a la víctima ni ataca a los verdugos. Simplemente altera las reglas del juego: el sistema esperaba un veredicto y, en su lugar, recibió un espejo. El Carpintero no tiró piedras; lanzó una verdad que obligó a los demás a soltarlas.

Escena 5: Nicodemo — El colapso del sistema — Explorar + Provocar (sin Reinterpretar, Co-crear ni Influenciar explícito)

Jerusalén, bajo el manto de la noche. Una casa en el barrio de las élites.

Nicodemo es un hombre de estructura: fariseo, miembro del Sanedrín, doctor de la ley. Es el custodio del *software* cultural de su tiempo. Sin embargo, se desliza por las sombras para encontrar al hombre que, horas antes, había hackeado el Templo. Su apertura es una confesión contenida, filtrada por las categorías que conoce: *"Rabí, sabemos que vienes de Dios... nadie puede hacer estas señales si Dios no está con él"*.

Nicodemo intenta entablar un diálogo desde el reconocimiento académico, pero Jesús ignora el protocolo. No valida el cumplido; lanza un comando de ruptura: *"De cierto te digo: el que no naciere de nuevo, no puede ver el reino de Dios"*.

Nicodemo se bloquea. Su sistema no tiene un puerto para el concepto "nacer de nuevo". Ante la **provocación simbólica**, responde con un literalismo casi ingenuo: *"¿Puede un hombre viejo entrar por segunda vez en el vientre de su madre?"*. No es torpeza; es la resistencia de un marco lógico

que solo permite traducir lo imposible a lo físico. Jesús no suaviza el mensaje. Intensifica la señal: "*Lo que nace de la carne, carne es; lo que nace del Espíritu, espíritu es*". Y remata con una metáfora técnica: el viento, una fuerza real con origen y destino invisibles, imposible de categorizar.

Análisis multinodal: La frontera de lo inteligible

En este encuentro, **Explorar** no se dirige a la psicología de Nicodemo, sino a los límites de su arquitectura de conocimiento. Jesús no busca saber quién es Nicodemo; busca que Nicodemo descubra que su mapa conceptual es insuficiente para navegar la nueva realidad. Es una **exploración epistémica**: el objetivo es el reconocimiento de la propia ceguera intelectual.

El **Provocar** es absoluto. El concepto de "nacer de nuevo" invalida, de un plumazo, toda la meritocracia religiosa que Nicodemo ha construido. Si el Reino exige un reinicio total del sistema, entonces el currículum, la pureza legal y la posición social de Nicodemo son irrelevantes. Es una interrupción que no admite negociación.

La jugada maestra

¿Por qué omitir el resto? No hay **Reinterpretar** porque no se puede parchear la Ley para que incluya el renacimiento espiritual; el sistema viejo debe ser reemplazado, no ajustado. Tampoco hay **Co-crear** porque Nicodemo, atrapado en el secreto y el miedo, aún no es un sujeto libre para colaborar. No hay **Influenciar** inmediato, pues Nicodemo se retira en silencio, sin una conversión visible.

La genialidad reside en que Jesús no hace el mensaje accesible. Al contrario, lo vuelve deliberadamente inalcanzable. Entiende que si Nicodemo pudiera procesar la idea con su lógica actual, la idea no sería

lo suficientemente transformadora. **La incomprensión es el objetivo táctico.** Jesús siembra una duda tan profunda que solo germinará cuando el sistema de Nicodemo colapse definitivamente. No busca convencerlo; busca dejarlo sin herramientas, forzándolo a buscar una tecnología humana completamente nueva.

• • •

La tecnología atemporal

Hasta aquí, PERCI® se ha abordado con historias y definiciones que permiten ver el modelo. Pero este capítulo añade algo que ningún otro puede: escala histórica y peso simbólico.

Jesús no inventó la Innovación Humana. La operó con una maestría que convierte su vida en laboratorio verificable.

Y todo converge en un Modelo de Negocio Humano donde Producto, Servicio, Proceso y Modelo no son áreas separadas: son manifestaciones de una misma coherencia.

Este capítulo deja en el aire un sentido de diseño de Arquitectura de Valor Humano altamente sofisticada. Invita a realizarse múltiples preguntas no solo para responderlas, sino para sentir la apertura de un nivel de consciencia diferente:

¿Qué sistema narrativo estás sosteniendo que necesita ser interrumpido?

¿Qué identidad has aceptado que necesitas explorar?

¿Qué ley interna necesita reinterpretación?

¿Estás dispuesto a vivir con tal coherencia que tu mera forma de ser interrumpa las narrativas limitantes de quienes te rodean?

CAPÍTULO 11

Cuando la narrativa cambia, todo cambia

"No cambias cuando mejoras tu historia. Cambias cuando dejas de vivir dentro de una sola versión de ella."

...

Hubo una tarde en que una mujer me miró a los ojos y me dijo algo que no debería haberme afectado tanto.

Era la madre de mi pareja. Estaba en medio de una discusión con mi novia, esa clase de discusión que se empezaba a volver repetitiva y donde todo tenía una justificación. Ella interrumpió el ruido con una pregunta que tenía forma de cumplido pero funcionaba como espejo: "Wilson, ¿usted por qué discute y que gana con eso? ¿Usted no se da cuenta quién es? Usted es un tipo educado, maduro, exitoso. ¿Por qué no se valora?"

No lo dijo con crueldad. Lo dijo con genuina perplejidad. Y eso fue peor.

Porque la pregunta que ella no formuló, la que se quedó flotando en el silencio después de sus palabras, era la que más dolía: ¿qué experiencia estás dejando en los demás mientras eres todo lo que crees que eres?

Esa tarde no cambié. Los cambios reales no ocurren en un instante. Pero algo se fracturó en la narrativa que yo venía sosteniendo sin saber que la sostenía: la de un hombre que se contaba a sí mismo como

alguien valioso, mientras producía en otros una experiencia que desmentía cada palabra de ese relato.

Lo que vino después no fue un proceso de mejora personal. Fue un proceso de Innovación Humana, aunque entonces yo no lo llamaba así. Empecé a mirar no lo que hacía, sino lo que generaba. No quién creía que era, sino quién estaba siendo en la experiencia del otro.

Cuento esto no para hablar de mí. Lo cuento porque en los años que siguieron, trabajando con líderes, emprendedores, coaches y organizaciones, descubrí que esa fractura, esa distancia entre la narrativa interna y la experiencia que se produce afuera, es la misma en todos los casos. Solo cambia el escenario.

• • •

Lo que los datos no mienten

El ser humano se ha convertido en el cuello de botella de toda su evolución. Al ignorar su capacidad de verse como una experiencia en el otro, en su entorno, e incluso ante la imagen en el espejo, pierde la oportunidad de hallar múltiples posibilidades de expansión.

El 79% de los empleados en todo el mundo no está comprometido con su trabajo, según Gallup en su informe State of the Global Workplace 2024. No desvinculado. No rebelde. Simplemente ausente. Presente físicamente, ausente en todo lo que importa. Y esa ausencia no es un problema de motivación ni de salario. Es un problema de narrativa: personas operando desde historias que ya no les permiten dar lo mejor de sí mismas en el contexto donde pasan un tercio de su vida adulta.

En otras palabras: la narrativa del liderazgo no cambió, y por eso el sistema tampoco cambió. Y un punto de contraste es la desalineación coherente entre lo que se percibe y lo que es. Estamos ante una crisis de liderazgo justo en el primer cuarto del siglo XXI, justo cuando el advenimiento tecnológico desafía nuestro valor y sentido.

Un ejemplo de esto es cómo las mujeres tienden a puntuar alto en competencias relacionales, pensamiento sistémico, mentalidades de aprendizaje y visión orientada al propósito, exactamente el tipo de atributos centrados en lo humano que los CEO necesitan para navegar las complejidades actuales. Y sin embargo, las mujeres representan apenas el 11% de los CEO de Fortune 500, un récord histórico, y siguen estando subrepresentadas en cada nivel del *pipeline* de liderazgo durante once años consecutivos, según McKinsey.

Esa paradoja no es un dato de diversidad corporativa. Es la evidencia más contundente de que las organizaciones siguen operando desde una narrativa sobre el liderazgo que no alcanza a ver el valor que tiene enfrente.

• • •

Airbnb: cuando la crisis obliga a volver a la raíz

En marzo de 2020, Brian Chesky, cofundador y CEO de Airbnb, sintió que su empresa había sido golpeada por un torpedo. En ocho semanas, el negocio perdió el 80% de su actividad. Era como ir a 80 kilómetros por hora y pisar los frenos de golpe.

Lo que ocurrió después es una de las historias de transformación narrativa más documentadas del mundo empresarial reciente. Chesky tuvo que tomar la decisión más difícil de su carrera: reducir la plantilla

en un 25%. Pero lo que hizo en ese proceso reveló algo sobre la calidad de la narrativa desde la que lideraba.

La misión de Airbnb estaba centrada en la idea de pertenencia. Entonces, ¿cómo le dices a casi dos mil personas que ya no pueden trabajar ahí? Chesky buscó la forma de que esa salida fuera coherente con la misma narrativa que había construido la empresa: con salud mental, con cuidado genuino, con un directorio público para que los empleados despedidos pudieran ser contratados más fácilmente. Meses después, recibía cientos de cartas de agradecimiento de personas que habían tenido que irse.

Ese detalle no es anecdótico. Es la prueba de que la narrativa desde la que se lidera determina la experiencia que produce el liderazgo, incluso en los momentos donde nada sale bien.

Chesky lo describió con una claridad que pocas veces se escucha en un CEO: "Cuando empiezas a perder cosas y atraviesas una crisis, el negocio pasa ante tus ojos. Y en ese momento te preguntas: ¿en quién queremos convertirnos? ¿Qué no queremos perder? Si no podemos quedarnos con todo, ¿qué es lo más esencial de Airbnb? ¿Por qué razón la gente querría que esta empresa siguiera existiendo?"

Esas preguntas no son estratégicas en el sentido convencional. Es existencial. Y las organizaciones que saben hacérsela en el momento más oscuro son las que emergen con una narrativa más fuerte que la que tenían antes.

Airbnb hizo su IPO en diciembre de 2020, en plena pandemia, con una valoración que superó los cien mil millones de dólares en la primera hora de cotización. No porque la tecnología hubiera mejorado. Porque

la narrativa había vuelto a su raíz con una claridad que el mercado podía leer.

...

Jane Fraser y Citigroup: innovar la narrativa de un gigante

En marzo de 2021, Jane Fraser se convirtió en la primera mujer CEO en la historia de Citigroup, uno de los bancos más grandes del mundo con presencia en más de 160 países. No llegó a celebrar un logro. Llegó a hacer algo mucho más difícil: cambiar la narrativa de una organización de doscientas mil personas que llevaba décadas operando desde una lógica de expansión sin límites que había producido una complejidad que nadie sabía ya cómo gestionar.

Fraser se movió con rapidez para reposicionar el banco, enfocándolo en gestión de riqueza, banca institucional y soluciones tecnológicas. Tomó la decisión audaz de salir de la banca minorista en 13 mercados de Asia y Europa en 2021, reasignando recursos hacia áreas de crecimiento sostenible. Estas decisiones reflejaron su enfoque pragmático: priorizar la creación de valor a largo plazo sobre la apariencia a corto plazo.

Pero lo que hace de Fraser un caso de Innovación Humana aplicada al liderazgo no es la estrategia financiera. Es la forma en que describió su propio proceso de transformación interna mientras lideraba la transformación externa.

En conversaciones con mujeres CEO de alto desempeño, McKinsey identificó que quienes sostienen resultados en el tiempo comparten una arquitectura de liderazgo profunda: actuar desde el propósito, mostrar

coraje auténtico, aceptar apoyo, ver el sistema con claridad, y hacer el trabajo sostenible en el contexto de su vida completa. Una de ellas lo resumió así: "El rendimiento y la humanidad pueden coexistir. Creo que podemos liderar de otra manera."

Fraser encarna eso. No como declaración de principios en una presentación de estrategia. Como forma de operar en los momentos donde la presión es máxima y la narrativa más antigua siempre intenta recuperar el control.

• • •

El rebrand que nadie vio venir desde adentro

Hay un tipo de transformación organizacional que el mundo empresarial llama rebrand, un cambio de imagen, un nuevo logo, un nuevo slogan, y que en la mayoría de los casos es exactamente lo que parece: cosmética.

Pero hay rebrands que son otra cosa. Que son la expresión visible de una narrativa que genuinamente cambió desde adentro.

Airbnb es el caso más estudiado: la empresa pasó de ser percibida como plataforma de alojamiento barato a convertirse en una marca de pertenencia y conexión humana. La nueva identidad introdujo un símbolo universal reconocible en cualquier cultura. El mensaje pasó de transacciones a experiencias compartidas. Ese storytelling emocional ayudó a Airbnb a construir confianza en una industria que dependía profundamente de la seguridad personal y la reputación.

Pero el caso que más me impacta no es el de una empresa tecnológica con recursos ilimitados para reinventarse. Es el de una aerolínea latinoamericana.

Cuando Avianca adoptó la frase "Con todo gusto" como promesa de servicio en 2009, no estaba solo cambiando un slogan. Estaba intentando cambiar la narrativa de decenas de miles de personas que interactúan con pasajeros todos los días desde el mostrador de check-in, desde la cabina, desde el call center. Esa frase no vivía en el logo. Tenía que vivir en el ser humano que la decía. Y cuando eso ocurría de manera genuina, cuando el empleado no solo decía la frase sino que la habitaba, la experiencia del pasajero cambiaba de naturaleza. Así funcionó hasta 2018. Luego llegó: "Todo para enamorarte", hasta 2023. Y hasta 2026 se mantenía: "el cielo es de todos". De las tres, la primera esconde algo más íntimo capaz de generar conexión humana, porque emerge de una narrativa de alto valor para quien la experimenta.

Los rebrands más exitosos no son los que cambian la apariencia externa. Son los que empiezan con el equipo. Los que dotan a las personas de las herramientas y el lenguaje que necesitan para encarnar la nueva narrativa. Cuando la historia es auténtica y aspiracional, y cada audiencia, desde los empleados hasta los clientes, se siente parte del cambio, algo diferente comienza a ocurrir.

Eso es exactamente lo que la Innovación Humana viene a hacer posible. No de afuera hacia adentro, con un nuevo logo y un manual de marca. De adentro hacia afuera, con una narrativa que el ser humano que la opera genuinamente puede sostener porque la ha intervenido, no solo la ha memorizado.



Una narrativa para cada área de tu vida

Hasta aquí hemos hablado de narrativas en el contexto corporativo y organizacional. Pero la Innovación Humana no ocurre solo en la sala de juntas ni en el momento de la crisis empresarial. Ocurre en cada espacio donde un ser humano opera su realidad. Y en cada uno de esos espacios existe una narrativa específica que determina lo que esa persona cree posible para sí misma en ese territorio.

Piensa en el círculo completo de tu vida. No en el profesional solamente. En el total.

Está tu salud. Está tu familia. Están tus relaciones. Está tu economía. Está tu espiritualidad. Está tu aprendizaje. Y en cada una de esas áreas vive una historia que construiste sin elegirla conscientemente, y que desde entonces organiza todo lo que haces, o dejas de hacer, en ese espacio. Evidenciamos tres áreas íntimas que atraviesan nuestra existencia.

Toma la salud. Hay personas que deciden ir al gimnasio con una convicción que dura tres semanas. No porque no tengan disciplina. Sino porque la narrativa que tienen sobre su cuerpo dice algo que nunca pusieron en palabras: que el esfuerzo físico es castigo, que merecen ese cuerpo que tienen, que cambiar requiere sacrificios que ellos no son capaces de sostener. Cuando esa narrativa no se interviene, el gimnasio se convierte en un escenario donde la historia de siempre se repite con ropa deportiva nueva.

La Innovación Humana en la salud no empieza con una rutina de ejercicio. Empieza con la pregunta: ¿cuál es la historia que tengo sobre mi cuerpo y sobre lo que merece?

Ahora, toma el dinero. Hay personas que ganan bien, que tienen ingresos suficientes, y que sin embargo siempre llegan ajustadas a fin de mes. Que cuando reciben más, gastan más. Que sienten una ansiedad constante alrededor del dinero independientemente de cuánto tengan. No es un problema de matemáticas ni de educación financiera. Es una narrativa económica que dice: el dinero siempre se acaba, la abundancia es para otros, pedir lo que valgo es arrogancia.

Esa narrativa gobierna cada decisión financiera antes de que la conciencia tenga tiempo de opinar. Y ningún curso de inversión la cambia si no se interviene primero la historia que la produce.

Toma las relaciones de pareja. Hay personas que repiten el mismo patrón una y otra vez con personas completamente diferentes. La misma dinámica de control, o de abandono, o de comunicación que escala hasta el conflicto y luego se disuelve en silencio. No porque tengan mala suerte con sus parejas. Sino porque llevan consigo una narrativa relacional que selecciona, interpreta y reproduce esos patrones con una consistencia que asombra cuando finalmente se ve.

Y toma el rol de padre o madre. Hay personas que quieren ser mejores padres que los que tuvieron, que lo intentan genuinamente, y que en el momento de la presión, cuando el hijo adolescente los confronta o cuando el niño no obedece, reaccionan exactamente como reaccionaban sus propios padres. No por elección. Por automatismo narrativo. Porque la historia que tienen sobre la autoridad, sobre el

amor y sobre lo que significa cuidar a alguien viene de mucho antes de que sus hijos nacieran.

Innovar al ser humano en estas áreas no es hablar de ellas en abstracto. Es identificar, con honestidad y sin anestesia, qué historia opera en cada territorio de tu vida. No para culparte de haberla construido. Sino para reconocer que si existe un diseño, puede ser intervenido.

La persona que cambia su narrativa sobre el dinero no solo toma mejores decisiones financieras. Cambia la experiencia que tiene de sí misma cuando negocia, cuando recibe y cuando da. La persona que cambia su narrativa sobre el cuerpo no solo va más al gimnasio. Cambia la relación que tiene con el esfuerzo, el descanso, y con lo que merece. La persona que cambia su narrativa relacional no solo tiene mejores conversaciones. Cambia la experiencia que sus hijos, su pareja y su equipo tienen de estar cerca de ella.

Porque somos un sistema. Y cuando el sistema cambia desde adentro, todo lo que produce afuera cambia con él.

• • •

El traje que ya no eres pero todavía llevas puesto

Hay una imagen de la cultura contemporánea que captura mejor que cualquier estadística lo que significa quedar atrapado en una narrativa que alguna vez sirvió y que hoy asfixia.

En *Spiderman 3*, Peter Parker enfrenta algo que no es un villano externo sino algo mucho más perturbador: un simbiote. Una sustancia viva y ajena que se ha mimetizado con su sistema nervioso. Al principio el traje es seductor. Le da más fuerza, más seguridad, más poder. Pero

pronto, la sustancia empieza a alimentarse de su ira y a dictar sus reacciones. Peter deja de ser Peter para convertirse en una marioneta de su propia oscuridad.

La escena más poderosa ocurre en lo alto de un campanario. Peter está desesperado, tratando de arrancarse el traje con las manos, pero la sustancia se estira y se aferra a su piel como si fuera parte de su propia carne. Solo cuando las campanas empiezan a sonar, el estruendo debilita al simbiote y le permite realizar el esfuerzo final: arrancarse esa piel extraña.

Tu narrativa automática funciona exactamente como ese simbiote.

Durante años te puso un traje: el del líder que no puede mostrar incertidumbre, el del emprendedor que siempre tiene que tener la respuesta, el del profesional que confunde el control con la competencia, el del ser humano que da todo a los demás y no sabe recibir. Al principio te hacía sentir seguro. Te daba una identidad reconocible. Te ahorra el trabajo de preguntarte quién eras realmente.

Hoy te ahoga.

Y lo que Chesky hizo en la peor semana de Airbnb, lo que Fraser hizo al llegar a Citigroup, lo que Avianca intentó hacer con sus empleados cuando cambió su promesa de servicio, lo que yo tuve que hacer después de esa conversación incómoda, es el mismo movimiento.

Arrancarse el traje.

No para quedarse sin piel. Para descubrir qué hay debajo cuando la narrativa que te protegía deja de ser necesaria.

• • •

Ese movimiento no requiere ser el CEO de una empresa global ni atravesar una pandemia ni recibir el comentario de la madre de tu pareja.

Requiere solo una disposición: la de mirarte con la misma honestidad con que un buen periodista mira a su fuente más importante. La de hacer la pregunta que nadie hace en las reuniones estratégicas porque toca algo demasiado real: no qué estamos haciendo, sino desde qué historia lo estamos haciendo.

Porque cuando esa historia cambia, todo lo que produce cambia con ella.

El equipo que recibe un liderazgo diferente. El cliente que vive una experiencia diferente. La cultura que empieza a existir en los pasillos y no solo en los documentos. La vida que empieza a parecerse más a lo que uno siempre supo que podía ser.

Eso es lo que este libro vino a abrir.

No una nueva técnica. Una nueva posibilidad.

Y esa posibilidad siempre estuvo ahí.

Solo estaba esperando que decidieras verla.

• • •

"Cuando la narrativa cambia, no solo cambias tú. Cambia la experiencia que el mundo tiene de ti. Y eso, en cualquier empresa, en cualquier equipo, en cualquier vida, es el cambio más real y más sostenible que existe."

EPÍLOGO

...

El Retorno al Diseño Original

Hemos llegado al borde de nuestra propia creación.

A lo largo de estas páginas, hemos transitado desde el vértigo de la Cuarta Revolución Industrial hasta la geografía más íntima de nuestro sistema narrativo. Hemos visto cómo la humanidad, en su afán por conquistar lo externo, ha perfeccionado el código, el silicio y la fibra óptica, mientras dejaba su propio sistema operativo —el alma humana— operando con la inercia de una era que ya se extinguió.

La paradoja es tan poética como brutal: **innovamos todo, excepto lo esencial.**

Hoy, el gran desafío de nuestra especie no es la colonización de Marte, ni el dominio de la Inteligencia Artificial, ni la optimización del próximo modelo de negocio. **El gran desafío del ser humano es ser humano.** En un mundo que nos empuja a convertirnos en activos funcionales de un algoritmo o en piezas gestionables de una métrica gélida, la verdadera disrupción es el reclamo de nuestro propio diseño.

...

La Trampa de la Mejora Superficial

Es necesario hacer una advertencia honesta. El mercado está saturado de programas de desarrollo personal y liderazgo que prometen "actualizaciones" rápidas. Nos venden parches de motivación, técnicas de comunicación elocuente y manuales de resiliencia o manifestación

que, en el fondo, solo maquillan el síntoma. Son software nuevo intentando correr en un hardware obsoleto.

Muchos de estos modelos están quedando cortos porque temen entrar en la intervención profunda que aquí hemos propuesto. Se quedan en la superficie de la acción, ignorando la arquitectura que la produce. No necesitamos líderes que "parezcan" más empáticos; necesitamos humanos que hayan **novado** su deuda con el pasado, extinguiendo la narrativa del control para abrazar la arquitectura de la expansión y de una inteligencia espiritual.

Si el compás interno no se mueve, si no somos capaces de ver lo que nos pasa *mientras* nos pasa, seguiremos siendo una repetición sofisticada de nuestros propios errores. El mundo no necesita más expertos en herramientas; necesita **Humanos Innovados**.

El Diseño Capaz de Reconfigurarse

La metodología de **Innovación Humana PERCI®** no es un destino, es una provocación constante. Es la invitación a vernos no como bloques de granito inamovibles, sino como un diseño capaz de ser reconfigurado.

He aprendido en este viaje que no somos víctimas de nuestro carácter, ni rehenes de nuestras historias, ni el resultado inevitable de nuestra genética. Somos una arquitectura de valor.

Como Producto, eres presencia y diseño. **Como Servicio**, eres la experiencia que dejas en el alma ajena. **Como Proceso**, eres la ejecución consciente de cada decisión. **Como Modelo**, eres el impacto real que sostienes en el tiempo.

La nueva era no nos pide eficiencia mecánica. Nos pide Coherencia Dinámica. La valentía de habitar el espacio entre el estímulo y la respuesta, de romper la inercia del "yo soy así" y de reclamar el poder de co-crear una realidad donde el valor no se mida en transacciones, sino en transformación.

• • •

Un Nuevo Movimiento

Este libro es el acta de nacimiento de un movimiento que apenas comienza. La misión es custodiar ese mensaje: la innovación más rentable, la más urgente y la única que garantiza la supervivencia de nuestro propósito es la que ocurre de la piel hacia adentro.

No es una invitación a la introspección pasiva, sino a la acción despierta. El futuro no se escribe con líneas de código. Se escribe con la calidad de nuestras interpretaciones y la profundidad de nuestras relaciones.

Al cerrar este manuscrito, la pregunta inicial ya no es una abstracción, es un mandato existencial. El sistema ha dejado de defenderse. La grieta está abierta. El "Humano que Falta" no es un concepto que deba buscar en estas páginas; es el ser que está sosteniendo este libro en este preciso instante.

El humano que falta eres tú como una creación altamente sofisticada. Una versión formidable de una inteligencia superior que nos mira con bondad. Y esa mirada es la tuya propia. Así que: el tiempo de tu rediseño ha comenzado.

• • •

"La innovación más poderosa no es la que cambia el mundo. Es la que te cambia a ti lo suficiente como para que el mundo ya no pueda seguir igual."

Agradecimientos

...

Hay libros que se escriben. Este se vivió.

Cada página atravesó primero por dentro: por el periodista que quería entender al ser humano, por el coach que aprendió a escucharlo, por el hombre que tuvo que romperse un poco para poder ver con claridad. Si este libro existe, es porque hubo personas —y una Presencia— que sostuvieron el proceso cuando yo no podía sostenerlo solo.

Mi primer agradecimiento es para Jesús. Mi modelo de vida y el ejemplo más radical de lo que significa innovar desde adentro. Su vida no fue una doctrina sino una demostración: la del amor como la fuerza más innovadora que existe. Esa certeza se convirtió en la columna vertebral de todo lo que viste en estas páginas. Al Padre, al Hijo y al Espíritu Santo —que habló a mi espíritu en los momentos en que el sentido de todo tambaleó— mi gratitud no tiene fondo.

A mi hija Emmanuella De la Ruah, por ser la inspiración que le da sentido a mi vida. Cuando el propósito se volvía abstracto, tu existencia lo hacía inmediato. Este libro tiene tu nombre escrito en lo que no se ve.

A Yeyé Montoya, compañera de ruta, con quien exploré muchas de las tesis e inquietudes interiores que habitan estas páginas. Gratitud infinita por ser estandarte de amor y paciencia.

A Javier Angulo, empresario, ser humano y gran amigo, quien durante tres años abrió su empresa para que esta metodología pudiera probarse

en la realidad. No hay teoría más sólida que la que se forja en la vida real de las personas. Gracias por esa confianza.

A Juan Carlos Yepes, colega periodista y amigo desde 2003, quien desde el primer momento vio potencial en este concepto cuando todavía era una intuición sin nombre. Gracias por la paz, la alegría y la confianza constante.

A Víctor Solano, amigo y hermano desde la adolescencia, quien leyó cada página de este libro con una generosidad y una atención que pocas personas regalan. Su mirada desde afuera fue uno de los obsequios más valiosos de todo este proceso.

A cada cliente que se convirtió en algo más que un cliente: sus historias, sin saberlo, esculpieron cada concepto de este libro. Son parte de la obra aunque no aparezcan en ella.

A los líderes de CENFOL, mi iglesia, por cultivar el tipo de ambiente donde las ideas más profundas encuentran espacio para germinar y dar fruto.

A mis padres, por la vida y por haberme dejado vivirla a fondo. A mi hermana Rosa y su esposo, que impulsaron desde el silencio esta exploración desde sus primeros días.

Y a ti, que tienes este libro en las manos.

No creo en las coincidencias. Creo que hay una razón para que esto haya llegado a tu vida ahora, en este momento, de esta forma. El mismo proceso que inició en mí te lo entrego hoy completo.

Que algo en estas páginas encienda lo que ya está dentro de ti.

Gracias.

Sobre el autor

Wilson Pérez Vélez es comunicador social y periodista, coach certificado internacionalmente en alto nivel empresarial por EIDHI University, y CEO/Founder de Innovation Human Center, una empresa especializada en transformación con enfoque en la Innovación del Ser Humano a partir de su comunicación.

Es creador de la metodología PERCI® (Provocar, Explorar, Reinterpretar, Co-crear, Influenciar), un sistema multinodal de innovación humana que utiliza la innovación como habilidad blanda para generar valor en la relación con uno mismo, con otros y con el contexto. A través de talleres, mentorías, consultoría empresarial y coaching ejecutivo y de vida, acompaña a líderes, equipos y organizaciones en procesos de transformación desde la comunicación, la creatividad y el pensamiento estratégico.

Desde su paso por el periodismo trabajó para varios medios de información relevantes en Colombia. Fue corresponsal internacional de noticias para medios de México y Argentina. Estratega de comunicaciones corporativas para empresas y entidades del sector tecnológico y empresario de diversos emprendimientos. Consultor y mentor empresarial. Y un explorador continuo de la fuente de vida, sabiduría y gozo.

Conecta con Wilson

Si este libro despertó algo en ti, la conversación puede continuar:

Innovation Human Center — www.ihc.com.co

Escríbenos para talleres, charlas, mentoría o coaching ejecutivo con la metodología PERCI® a innovationhumancenter@gmail.com

Si este libro te aportó valor, una reseña honesta en las plataformas de distribución ayuda a que más personas lo encuentren. Gracias por leerlo hasta aquí.